# نظام ترتيب الوظائف

## بين النظرية والتطبيق
## في القطاع الحكومي



# نظام ترتيب الوظائف

## بين النظرية والتطبيق

## فى القطاع الحكومى

مجدى عزيز جرس



الهيئة المصرية العامة للكتاب

١٩٩٢

# الإهـداء

الى والدى ووالدتى الحبيبة •• الماضى والحاضر والمستقبل
الى زوجتى العزيزة •• الحاضر والمستقبل
الى أطفالى الأحباء •• المستقبل المشرق
الى الزملاء الباحثين الأعزاء •• الأمل فى التقدم والرقى

# تقديم

يسرنا بكل فخر أن نقدم للقارىء المصرى والعربى هذا الكتاب من خلال عرض ثلاثة دلائل هامة اشتملت عليها محتويات الكتاب وهى :

— انه حصيلة تجارب وخبرات العديد من أثروا فى مجال ترتيب توصيف وتقييم الوظائف على مر السنوات الطويلة ، فقد اشتمل الكتاب على حصر دقيق للجهود التى تمت فى هذا المضمار وتميز بالتحليل المتعمق لأهداف وأبعاد ومكونات موضوع ترتيب الوظائف.

— انه وليد البحث والجهد الذى بذله المؤلف خلال أكثر من عشر سنوات عمل فيها باحثا بالادارة المركزية لترتيب وموازنة الوظائف بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة . ولقد كان للباحث عطاء بارز وتميز فى هذا المجال .

— انه ثمرة جهود وتعاون الخبراء فى الميدان والعلماء فى صرح الجامعة ممن كان لهم دور بارز فى الارشاد والتعاون العلمى مع الباحث لاصدار هذا البحث من أجل ارساء قواعد موضوعية وفعالة لادارة الأفراد كمهنة وعمليات الاصلاح الوظيفى كهدف تنشده الحكومة المصرية .

وكلنا ثقة فى أن يقدم الباحث المزيد من البحوث لاثراء المكتبة العربية فى المستقبل القريب .

والله ولى التوفيق

| الأستاذ/ عبد السلام محمود الحيال | الأستاذ الدكتور/محمد محمد ابراهيم |
|---|---|
| وكيل أول رئيس قطاع التطوير | أستاذ ادارة الأعمال |
| بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة | وعميد كلية التجارة |
| | بجامعة المنوفية |

# مقدمة

يسرني أن أقدم للمكتبة العربية هـذا المجهود المتواضع الذى يلقى الضوء على موضوع من أهم الموضوعات التى طرحتها الادارة المصرية المتمثلة فى الحكومة • الا وهو ترتيب الوظائف حسبما ورد بقانون العاملين المدنيين بالدولة رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ •

وهذا المرجع يمثل نتاج الدراسة التى قمت بها على عينة من وحدات القطاع الحكومى من جهاز ادارى وهيئات عامة •

ومن الصعوبة على غير المتخصص فى مجال التنظيم أن يتحـدث عن ترتيب الوظائف ، وتوصيف الوظائف ، وتقييم الوظائف ومع هذا فان موضوع الكتاب يهم كل موظف فى الحكومة والقطاع العام سواء أكان رئيسا أم مرؤوسا فى العمل ، فمجال ترتيب الوظائف يتطرق الى موضوع تحديد واجبات ومسئوليات الموظف ، تحديد سلطاته وتحديد مستوى تقييم وظيفته بالنسبة لوظائف غيره وتحديد أجره وتحديد مسالك الترقية المزمع أن يسلكها خلال حياته الوظيفية • ان كل هذه المجالات ، لا يتصور أن تكون خارج نطاق اهتمام الموظف بل فى الحقيقة هى شغله الشاغل عبر السنين •

وينقســم الكتاب الى أربعـة أبـواب تم تصنيفها الى تســعة فصول وهذه الفصول التى يضمها الكتاب هى نتاج جهد وتعاون مع أساتذتى وزملائى فى العمل ••• وانى لأنتهز تلك الفرصة لأعبر عن خالص شكرى وتقديرى للسادة الأساتذة الذين قاموا بمراجعـة هذا الاسهام المتواضع والاشراف على هذا العمل فى مراحله المختلفة ولفترة وصلت لأكثر من عشر

سنوات وذلك لما قدموه لى من جهد وعلم وخبرة ورعاية صـــادقة وآراء مثمرة وهم ·

الأستاذ الدكتور / صديق عفيفى
أستاذ ادارة الأعمال وعميد
كلية التجارة ـ جامعة المنوفية ( سابقا )

الأستاذ الدكتور/ محمد محمد ابراهيم
أستاذ ادارة الأعمال وعميد
كلية التجارة ـ جامعة المنوفية

الأستاذ الفاضل/ عبد السلام محمود الحيالى
رئيس قطاع التطوير بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة

فلهم منى كل تقدير واحترام ووفاء

مجدى عزيز جرس

# الباب الأول

## نظم ترتيب الوظائف

**( المفاهيم ـ الأسس ـ الاستخدامات )**

## تمهيـــد

يتضمن هذا الباب دراسة موجزة عن مفهوم نظام ترتيب الوظائف من خـلال استعراض نظرية الترتيب الموضوعى للوظائف ونظريـة الترتيب الشخصى للوظـائف وهما النظريتان اللتـان تسـودان أنظمـة ترتيب الوظائف ·

واذا كان البحث لا يتعمق كثيرا فى هاتين النظريتين ، وانما ما تم تناوله يمثل مدخلا أساسيا لا غنى عنه للتأكيد على بعض المفاهيم والمبادىء والفروق بين النظريتين ·

ويحتوى هذا الباب على فصلين ـ الفصل الأول ـ يقوم بتحديد مفهوم النظام الموضوعى لترتيب الوظائف واستخداماته فى مجال ادارة الأفراد مع عرض موجز لطرق تقييم الوظائف فى ظل هذا النظام ·

أما الفصـــل الثانى فانه يتعرض لمفهـوم النظام الشخصى لترتيب الوظـائف ولأهم مـلامح الفروق بينـه وبين النظـام الموضوعى لترتيب الوظائف ·

# الفصل الأول

## مفهوم النظام الموضوعى لترتيب الوظائف

ان أول ما يتبادر الى ذهننا فى هـذا المجال هو التساؤل عن معنى ترتيب الوظائف فى مجال الخدمة العامة والاجابة عن هذا التساؤل تتحدد بشكل واضح عندما نتناول ماهيـة النظام الموضوعى لترتيب الوظائف ومراحله المختلفة وهو ما سيرد بالمبحث الأول ٠

ويتضمن المبحث الثانى عرضا موجزا لطرق تقييم الوظائف فى ظل النظام الموضوعى لترتيب الوظائف نتناول من خلاله ايجازا لأهم طريقتين احداهما تدخل فى اطار الطرق الوصفية فى التقييم والأخرى تدخل فى اطار الطرق الكمية ٠

ويعرض المبحث الثـالث استخـدامات النظـام الموضوعى لترتيب الوظائف فى مجال ادارة الأفراد لتحقيق مبدأ الجدارة فى الخدمة العامة ٠

## المبحث الأول

### ماهية ومراحل النظام الموضوعى لترتيب الوظائف

**أولا : المقصود بترتيب الوظائف بصفة عامة :**

تقييم الوظائف Job Evaluation مفهوم شاع استخدامه فى مصر على مستـوى المنظمات على أنه ترتيب الوظائف Job Classification

وكلمة «ترتيب» بصفة عامة تعنى تجميع الأشياء فى مجموعات على

أساس تشابهها فى صفة أو أكثر ، ففى الحياة العامة يكون ترتيب الأشياء طبيعة انسانية يمارسها فى كثير من أمور الحياة حيث ترتيب صيدلية الأدوية ، المكتبة ، دولاب الملابس ، أو ترتيب الطلاب فى الفصل الدراسى على أساس معين قائم على السن أو الطول أو الكفاءة٠٠٠وفى كافة الأحوال يكون الهدف هو الرغبة السريعة فى الحصول على معلومة أو تسهيل استخدام الأشياء أو بهدف اظهار الأهمية النسبية لمفردات المجموعة فيما بينها وبهذا الترتيب يسهل ادارة هذه الأشياء وتداولها وتحديد أسعارها ٠

والوظائف هى الأخرى تتشابه وتختلف فى كثير من جزئياتها وتتطلب ادارتها بكفاءة ترتيبها فى صور وأشكال تحقق الهدف من انشاء هذه الوظائف فقد ترتب الوظائف على أساس الموقع الجغرافى أو على أساس مؤهلات شاغليها أو على أساس الوحدات التنظيمية المختلفة أو على أساس واجبات ومسئوليات تلك الوظائف ٠٠٠٠

وفكرة ترتيب الوظائف انما تعتمد أساسا على نظرية انشاء الوظيفة فالوظائف العامة هي نتيجة تكليف السلطة التنفيذية بأداء أعمال٠الادارة العامة لتحقيق أهداف الدولة من انتاج وخدمات ، وحتى يتسنى للسلطة التنفيذية تحقيق أهدافها فانها تقوم بتنظيم جهازها الادارى وتحديد الواجبات والمسئوليات التى يتولاها علاوة على تنظيم مباشرة هذه الواجبات والمسئوليات بأفراد مناسبين مع تحفيزهم بأجور مناسبة بحيث تحصل الدولة على ما يوازى هذه الأجور سلعا أو خدمات (١) ٠

والوظيفة فى حد ذاتها هى الوحدة الأساسية فى التنظيم الادارى أو هى أصغر تقسيم نهائى لاختصاصات المنظمة الادارية وهى بذلك مجموعة من الواجبات والمسئوليات التى يحتاج اداؤها وتحمل مسئولياتها الى موظف (٢) ٠

وطبقا لمبادىء تنظيم الوظيفة العامة لا يجوز تحديد مرتبات الموظفين بالنسبة لكل موظف على انفراد وبصفة شخصية وانما يجب لمصلحة العمل أن تحدد المرتبات مقدما على أسس موضوعية وبالنسبة لكافة الوظائف بحيث يكون مرتب الوظيفة محددا قبل شغلها وبمراعاة أن يكون الأجر على

---

(١) مفهوم ترتيب الوظائف واهميته ، مذكرة غير منشورة للجهاز المركزى للتنظيم والادارة تحت مسلسل ترتيب ( ١ ) ٠

(٢) د٠ زكى محمود هاشم ، ترتيب الوظائف العامة فى ج ٠ ع ٠ م مع دراسة مقارنة فى بعض الدول ، رسالة ماجستير ، جامعة عين شمس ، ١٩٦٤ ، ص ١ ٠

قدر العمل الذى يسند الى الفرد وان تحدد مرتبـات متساوية للوظائف المتماثلة فى النوع ومستوى الصعوبة وهذا لا يمكن أن يتم الا اذا رتبت الوظائف على أساس يحقق هذه الأغراض ٠

كما أنه طبقا لمبادىء تنظيم الوظيفة العامة فانه لا يجوز أن يترك تحديد شروط التعيين فى الوظيفة العامة للرئيس المختص فى كل وحدة ، فقد يتشدد رئيس فى تحديد تلك الشروط وقد يتساهل رئيس آخر فى تحديدها وبذلك تتباين اشتراطات شغل الوظيفة العامة من وحدة الى أخرى أو قد تتغـير من وقت لآخر كلما حـدث تغيير فى شخص شاغل وظيفـة الرئيس ٠

كما أنه طبقا لمبادىء تنظيم الوظيفة العامة والتى منها ضمان استقرار الوظائف بالتنظيم يحقق الاستمرارية له ، فان وجود نظام ترقيات يحقق استقرار شاغلى الوظائف وتحقيق نظام جيد للترقيات لايتم الا اذا رتبت الوظائف بشكل علمى يكفـل مجال تقـدم وظيفى للعاملين الى الدرجـات والوظائف الأعلى بالهيكل التنظيمى للمنظمة ٠

وترتيب الوظائف يختلف فيما بين دول العالم نظرا لاختلاف الأساس الذى يقوم عليه النظام الوظيفى ومع هذا فان الوظيفة التى هى أساس تلك النظم يختلف تعريفها من نظام الى آخر ٠

ففى النظام الأمريكى تعرف الوظيفة Position على أنها عمل الوظيفة وهو مصطلح يدل على عمل واحد محدد أو جزء محدد من الأعمال داخل مهنة معينة وفى النظام الأوربى وعلى وجه الخصوص النظام الفرنسى فان الوظيفة Emploi تعبر عن عمل متعدد متنوع أى ان الوظيفة مجموعة من الأعمال المتنوعة غير المحددة حيث تفصيلات هذه الأعمال متروك تحديدها للرئيس المختص عند توزيع الأدوار أو المسئوليات على الأفراد ، ولايضاح الفرق بين تعريف مصطلح الوظيفـة فى النظامين الأمريكى والفرنسى فانه يمكن أن نعرض مثال وظيفة كاتب فهذا المسمى يعنى كل الأعمال المكتبية التى يمكن أن يباشرها الموظف المعين ، فتلك الوظيفة ، وهى أعمال غير محددة بما يتفق مع النظام الفرنسى ٠ أما طبقـا للاصطلاح الأول فانه يقتضى أن يكون هذا المسمى أكثر تحديدا أو أن يكون معبرا عن جزء من الأعمال المكتبية التى يمكن ان تمارس مثل كاتب سكرتارية عامة ، كاتب آلة كاتبة ، كاتب حسابات مالية كاتب استحقاقات ٠

وهكذا من العرض السابق يتبين أن التعامل مع الوظائف ـ باعتبار الوظيفة محلا ومجالا لغالبية المهام الادارية ـ يمثل أهمية خاصة فى تدعيم

أركان الجهاز الحكومي وحسن وكفاية وسلامة تنفيذ السياسة العامة للدولة عن طريق ادارة أجهزتها وخدماتها من خلال نظام وظيفى واضح المعالم يكفل موضوعية ممارسة شئون التوظيف ·

ولقد ساد العالم نظامان أساسيان لترتيب الوظائف هما النظام الموضوعى والنظام الشخصى حيث يركز النظام الموضوعى على مبدأ الوظيفة أى على العمل الذى يؤدى فى حين يركز النظام الشخصى على شاغل الوظيفة ومؤهلاته أى أنه يقوم على أساس الرتبة الشخصية ·

ويسود النظام الموضوعى فى الخدمة العامة فى الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وسويسرا فى حين يسود النظام الشخصى الخدمة العامة فى انجلترا وفرنسا (٣) ·

وفى هذا المبحث سنتناول النظام الموضوعى لترتيب الوظائف للوقوف على فلسفته وأهميته واستخداماته ، كما سوف نستعرض ملامح النظام الشخصى فى ترتيب الوظائف فى المبحث التالى ·

### ثانيا : فلسفة ومفهوم النظام الموضوعى لترتيب الوظائف :

ظهر الاهتمام بدراسات التقييم الموضوعى للوظائف مع بداية القرن العشرين ومن أول هذه الدراسات تلك التى قام بها E. O. Griffenhagen لتقييم وظائف ادارة البلديات فى ولاية شيكاغو الأمريكية عام ١٩٠٩ م كما أعدت هيئة الخدمة المدنية Civil Service Commission بولاية شيكاغو خطة لتقييم الوظائف الحكومية بالولاية ·

ولقد تعددت طرق تقييم الوظائف سواء بالمنظمات الحكومية أو بالمشروعات العامة فمنها ما يقوم على التقدير الكمى لتقييم الوظائف ومنها ما يقوم على التقدير الوصفى لقيم عناصر الوظائف كما أن بعضها يقوم على تقدير الأهمية النسبية للوظائف فى ضوء معيار زمنى ·

---

(٣) وافق البرلمان الفرنسى فى جلسته المنعقدة فى ١٣ يوليو ١٩٨٣ على مشروع القانون الخاص بحقوق وواجبات الموظف ونشر بالجريدة الرسمية فى ١٤ يوليو ١٩٨٣ · ويهدف القانون الى تطبيق السلك الوظيفى Carriere بدلا من نظام تقييم الوظائف ·

نقلا عن :

نظام الأجور فى فرنسا ١٩٨٦ بحث غير منشور ، الادارة المركزية للبحوث ، بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة ·

وعمليات التقييم المشار اليها انما ترتكز أساسا على الدراسة التحليلية للوظائف المزمع تقييمها Analytical Study of Position •

وتقييم الوظائف القائم على الدراسة التحليلية لمكونات وعناصر الوظيفة من الواجبات والمسئوليات والسلطات والمطالب الأساسية اللازمة لشغلها والتى تتعلق بالمؤهل الدراسى والخبرات العملية والمهارات والقدرات الخاصة هو ما يسمى فى موضوع البحث بنظام الوظائف Job Classification •

**ولقد اتخذت واجبات الوظائف ومستوياتها أساسا لترتيبها ذلك للاعتبارين التاليين (٤) :**

١ — ان واجبات الوظائف ومسئولياتها تكشف عن المعارف والقدرات والمهارات والخبرات والتدريب وغيرها من الصفات التى تكون فى مجموعها مطالب التأهيل اللازم توافرها لشغل هذه الوظائف •

٢ — ان واجبات الوظائف ومسئولياتها تعكس درجة الصعوبة والأهمية النسبية لأعمال هذه الوظائف وبذلك يمكن تحديد الأجر المناسب لهذه الأعمال •

ان النظام الموضوعى لترتيب الوظائف يقوم على مبدأ الوظيفة Position Concept الذى يركز اهتمامه على العمل ذاته أى على الوظيفة نفسها باعتبارها مجموعة محددة من الواجبات والمسئوليات وعلاقة هذه الوظيفة بالوظائف الأخرى دون اعتبار الى الموظف شاغل الوظيفة (٥)•

فالموضوعية فى هذا النظام ترتكز على الوظيفة باعتبارها المحور الذى تدور من حوله كافة القرارات المتعلقة بادارة العمل من اختيار للعناصر البشرية التى يوكل اليها القيام بأعباء الوظيفة واعداد البرامج التدريبية التى يتطلبها شاغل الوظيفة لاكسابه المعارف والقدرات والمهارات التى يحتاجها أمر مباشرة واجبات ومسئوليات وظيفته ، هذا بالاضافة الى كافة القرارات التى تتعلق بتسيير مسائل شئون التوظيف •

---

(٤) ارشادات فى نظام ترتيب الوظائف ، كتيب منشور للجهاز المركزى للتنظيم اعداد د• زكى محمود هاشم ١٩٦٨ صفحة ( ٥ ) •

(٥) MOSHER, KINGSLEY AND STAHL, "*PUBLIC PERSONNEL ADMINSTRATION*", 3rd. Ed., Harper and Broth., N.Y. 1955, Page 204.

لذلك نخلص مما سبق أن ترتيب الوظائف الموضوعى يقصد به تجميع أو تصنيف الوظائف فى فئات بحيث تضم كل فئة فيها كافة الوظائف التى تتماثل الى حد كبير فى نوع العمل ومستوى صعوبته ومسئوليته والمؤهلات اللازمة لأدائه بدرجة يمكن معها معاملتها جميعا معاملة واحدة فى كافة شئون التوظيف ومنحها معدلا واحدا للأجر (٦) ٠

وعلى ذلك فان هذا النظام الموضوعى لترتيب الوظائف يقوم على دراسة تحليلية للوظائف تصل بنا الى وصف مجرد للوظيفة يحدد عناصرها من واجبات ومسئوليات وسلطات ومطالب التأهيل اللازم لشغل الوظيفة فى مرحلة التصنيف والوصف كما أنه فى ضوء مستويات صعوبة الواجبات والمسئوليات ، وفى ضوء المعرفة والتأهيل العلمى والخبرات المطلوبة لشغل الوظائف يتم تقييم الوظائف وذلك عن طريق تحديد الأهمية النسبية فيما بين تلك الوظائف داخل مجموعاتها التى صنفت فيها ابتداء ٠

وفى ضوء ما تم من عمليات ترتيب وتقييم يتم تحديد الأجر المناسب للوظيفة على سلم درجات الوظائف باحدى طرق التقييم المختلفة ٠

وهنا تجدر الاشارة الى أنه فى كافة المراحل السابقة المتعلقة بالتصنيف والتوصيف والتقييم والترتيب فانه لا توجد علاقة مستقلة بين الوظيفة والموظف حيث تأتى مرحلة شغل الوظيفة فى مرحلة تالية لكافة المراحل السابقة ٠ وعندما ترغب المنظمة فى شغل الوظيفة فانها تبحث عن أصلح الأفراد لشغل الوظيفة فى اطار علاقة تنظيمية أو تعاقدية بشرط أن يتوافر فى « المرشح لها » مطالب التأهيل أو اشتراطات الشغل اللازمة لها والتى حددت مسبقا على ضوء اعتبارات موضوعية تعلقت بالعمل أساسا ٠

**وفى ظل هذا النظام الموضوعى القائم على مبدأ الوظيفة تتضح بعض القواعد المتعلقة بالنظام يمكن ايجازها فى الآتى :**

١ ـ شغل الوظيفة يعتبر بمثابة تعيين فى الوظيفة وذلك فى كافة مستويات الوظائف حيث يرتبط شغل الوظيفة بمدى توافر اشتراطات شغلها فى حالة الموظف المرشح للتعيين ٠

٢ ـ نتيجة لما سبق عرضه فى البند السابق فانه نظرا لارتباط الموظف بالوظيفة التى عين فيها على أساس من توافر اشتراطات شغلها فان

---

(٦) د٠ زكى محمود هاشم رسالة الماجستير ، مرجع سبق ذكره ص ١٠٢ ٠

أمر نقله الى وظيفة أخرى هو أمر غير متيسر تنفيذه ، كما ان ترقية العامل الى وظيفة أعلى من وظيفته تأخذ حكم التعيين بوظيفة أخرى على من حيث المستوى مع ضرورة توافر شروط شغلها فى حالـة المرقى فالترقية ليست حقا مكتسبا للعامل بمرور فترة زمنية معينة ٠

٣ ـ ينظر الى الوظيفة العامة باعتبارها عملا متخصصا يتمثل فى مجموعة محددة من الواجبات والمسئوليات ، ويلتحق الموظف بالخدمة باعتباره فردا متخصصا فى عمل معين حددت واجباته ومسئولياته والمؤهلات اللازمة لأدائه من قبل ، أى أنه تم دراسة العمل للوقوف على طبيعة الوظائف ومستواها ومطالب التأهيل اللازمة لممارستها ثم بعد ذلك يتم البحث عن الموظف الصالح لأداء هذا العمل وتحمل مسئولياته ٠

**ثالثا : العلاقة الثلاثية فى ترتيب الوظائف :**

ان ترغيب الأفراد فى شغل الوظائف واختيارهم والاحتفاظ بهم كقوى عاملة ذات كفاية انتاجية يتطلب فى مجال ادارة الأفراد وسائل خاصة ومن أهم هذه الوسائـل تلك العلاقـة التى تحقق الربط المستمر والمنطقى بين عناصر ثلاثة رئيسية ٠

**وتتمثل تلك العناصر الثلاثة فى الآتى :**

أ ـ العمل وتعكسه واجبات ومسئوليات الوظيفة ٠

ب ـ مطالب التأهيل اللازمة لشغل تلك الوظيفـة ويمثـل ذلك العنصر التأهيل العلمى والخبرة العملية وذلك بصفة رئيسية بالاضافة الى مطالب أخرى قد تتمثل فى مهارات ذهنية أو قدرات جسمانية ٠

جـ ـ الأجر ، ويمثل هذا العنصر المرتبات المدفوعة لممارسة الوظيفة المحددة لها ٠

وترتيب الوظائف الموضوعى هو ذلك النظام الذى يحقق المحافظة على هذا الارتباط بين عناصر العمل ، ومطالب التأهيل ، والأجر والابقاء على هذا الربط المستمر لتحقيق فعالية فى مجال ادارة الأفراد ٠

**ولايضاح العلاقـة المتبادلة بين العناصر الثلاثـة واهميتهـا فى رفع مستوى الكفاية الانتاجية فى الاداء الوظيفى فانه يمكن عرض هذه العلاقات فى الآتى :**

**أ ـ العلاقة بين العمل ومطالب التاهيل اللازمة لشغله**

من اليسير التعرف على الترابط المنطقى بين العمل المؤدى ومستويات

التأهيل اللازمة لأداء هـذا العمل والمتمثلة فى مستويات الخبرة العملية ومســتويات التعليم ومســتوى المهارة والقدرة اللازمة لتولى أعباء وظيفة ما بكفاءة ٠

فكلما زاد مستوى صعوبة ومسئولية العمل فان ذلك يتطلب مستوى أعلى من التأهيل العلمى ومستوى أفضــل من الخبرة العملية عـلاوة على توافر مهارات وقدرات تتمشى مع تلك المستويات من الصعوبة والمسئولية والعكس صحيح فانه كلما قل مستوى الصعوبة والمسئولية للعمــل فان ذلك يتطلب مؤهلات علمية أقل من سابقتها مع خبرات علمية أقل ومستوى مهارة أقل ٠

ومن ثم فان مطالب التأهيل اللازمة لشغل الوظيفة انما تحددها طبيعة عمل هذه الوظيفة ومستوى صعوبة واجباتها وأهمية مسئولياتها كما أنه بعد الوقوف على مستويات مطالب التأهيل اللازم فان تلك المستويات تشارك فى صياغة المستوى النهائى لتقييم الوظيفة عند تحديد أهميتها النسبية بين الوظائف الأخرى بالمنظمة ٠

والأعمال التخصصية مثل ، الطب ، الهندسة ، الصيدلة هى أعمال يتضح انها تتباين والأعمال الفنية مثل الحدادة ، الطباعة ، الصيانة العامة ، كما أن تلك الأعمال تختلف عن الأعمال المكتبية من صادر ، وارد ، آلة كاتبة، قيد دفترى بسيط ٠٠٠ وفى كافة الأحوال فان كل هذه الأعمال السابقة تختلف عن الأعمال الحرفية المعروفة مثل النقاشة ، البناء ، النجارة وهى أعمال حرفية لا تتطلب سوى قدرات ومهارات حرفية معينة ٠

ونتيجة التباين بين الأعمال التخصصية والأعمال الفنيــة والأعمال الحرفية والأعمال المكتبية فـن هــذا التباين فى طبيعة ومستويات العمل داخل تلك الأعمال ينعكس على مستويات التأهيل العلمى ومستويات الخبرة العملية التى تحتاجه ممارسة هذه الأعمال فاذا ما سلمنا أن مستوى التأهيل العلمى يعكس مســتوى معرفة نظـرية فى أحــد فروع العلم كما ان نوع الخبرة العملية المكتسبة بمستوى معرفة معين فى مجـال التطبيق يرتبط بمستويات التأهيل العلمى فانه يمكن أن نخلص الى أن الأعمال التخصصية تحتاج الى أعلى المستويات العلمية ( أعلى مستوى معرفة علمية ) كما تحتاج الى خبرات عمليــة بذات نوع المعرفة ، وفى حين أن الأعمال الحرفيــة مثلا لا تحتاج الى مستوى تأهيل علمى وانما تكتفى بالصلاحية والخبرة النوعية البسيطة فى مجال هذه الوظائف الحرفية ، وعلينا أن نقيس على ذلك عندما نحدد مطالب التأهيل اللازمة لشغل الوظائف الفنية أو المكتبية ٠

## ب ـ العلاقة بين العمل والأجر

الأجر هو المصروف الذى تنفقه الحكومة مقابل الحصول على خدمة فردية مؤداة فى فى اطار علاقة وظيفية دائمة أو مؤقتة ·

والمواطن دافع الضريبة يحق له مطالبة الحكومة بألا تدفع مرتبات عالية مقابل أعمال تافهة أو بسيطة مما يعبر عنه ببعثرة لأموال الدولة · وفى المقابل يهم المواطن ألا تدفع الحكومة أجورا ضئيلة مقابل خدمات صعبة ذات مسئولية صعبة بحيث لا تجذب الأكفاء من الأفراد مما يؤثر دون شك على كفاءة الانتاج ، كما يهم العامل أن يتقاضى مرتبا يتعادل مع مستوى وأهمية المسئوليات وصعوبة الواجبات ·

ونتيجة للقول السابق فانه كلما زادت مسئوليات العمل وتعقده زاد الأجر المحدد له ، وكلما انخفضت المسئوليات وقلت درجة تعقد العمل انخفض الأجر ·

وفى اطار الأهمية النسبية فيما بين الوظائف فان الأعمال المتماثلة فى الصعوبة والمسئولية تتطلب أن تتقاضى مرتبات وأجور متماثلة تحقيقا للموضوعية من ناحية وتحقيقا للعدالة بين شاغلى هذه الوظائف من ناحية أخرى ·

وفى كافة الأحوال فانه فى ظل ترتيب الوظائف الموضوعى يتحدد الأجر على أساس نوع ومستوى العمل الذى يؤديه العامل ·

## ج ـ العلاقة بين المرتب ومطالب التأهيل اللازمة لشغل العمل

وأخيرا فان مرتب الوظيفة ومطالب التأهيل اللازمة لشغل هذا العمل يجب ان يكونا مترابطين ترابطا تاما ، اذ ينبغى أن تقوم علاقة وثيقة بين مرتب الوظيفة ومطالب التأهيل من مؤهلات علمية وخبرات عملية تتطلبها تلك الوظيفة لكى يحقق ذلك الربط اجتذاب أفضل العناصر من الأفراد بما يؤدى الى مستوى كفاءة عالية فى الأداء ·

وبعد أن استعرضنا العلاقة الثلاثية فى نظام ترتيب الوظائف الموضوعى فانه يتبين لنا مخاطر اختلال العلاقة بين العمل والأجر ومطالب التأهيل فيما بين الوظائف على المستوى القومى حيث يترتب على ذلك ان تهجر العمالة الوظائف الأقل أجرا الى الوظائف الأكبر راتبا وتعادلها فى مستويات التأهيل اللازمة لشغلها ···· وهذه الهجرة قد يكون لها آثارها

السلبية حيث تنتقل العمالة من وظائف ذات أهمية على المستوى القومى الى وظائف أخرى ـ ليست الأجدر بالرعاية والأهمية ـ اذا ما كانت أجور الوظائف المذكورة أولا ـ أقل فى مستوياتها عن غيرها وهو الأمر الذى نلمسه فى انتقال العمالة من القطاعات الحكومية ذات الأجر المنخفض الى القطاع الخاص ذى مستويات الأجور المرتفعة خاصة فى كثير من دول العالم الثالث ٠

ونظام ترتيب الوظائف من خلال الربط بين العناصر الثلاثة يعتبر من احد فنون الادارة الحديثة يعالج بصفة خاصة مشكلات العدالة النسبية فى تقدير الأجور بتحديد أسس تعادلها أو تفاوتها وبصفة عامة يساهم ترتيب الوظائف فى وضع الفرد المناسب فى المكان المناسب لقدراته وخبراته وذلك لقاء عائد يتناسب مع ما يقوم به من عمل وما يتضمنه هذا العمل من أعباء ومسئوليات (٧) ٠

## رابعا : مراحل النظام الموضوعى لترتيب الوظائف

يمر اعداد وتنفيذ نظام تقييم الوظائف بعدة مراحل تمثل خطوات لانشاء النظام وتنفيذه ومتابعته ويمكن ايجازها فى المراحل الأربع التالية :

### المرحلة الأولى : الدراسة التحليلية للوظائف

Analytical Study of Positions

تعرف الدراسة التحليلية للوظائف على أنها الدراسة والملاحظة والتسجيل لمكونات وعناصر الوظيفة من واجبات ومسئوليات علاوة على المطالب الأساسية اللازمة لشغلها Job Specifications وهذه المطالب تتعلق بالمؤهل الدراسى والخبرة العملية والمهارات الذهنية والقدرات الجسمانية وغيرها من الاشتراطات التى تحتمها ممارسة أعباء الوظيفة فى ظل ظروف عمل معينة ٠

وتشتمل هذه الدراسة التحليلية للوظائف على خطوات ثلاث شديدة الترابط تتمثل فى تلك الخطوات :

( أ ) جمع المعلومات والبيانات والحقائق اللازمة لأغراض الوصف والترتيب والتقييم ٠

(ب) وصف الوظائف ٠

(ج) تحليل الوظائف ٠

---

(٧) د٠ زكى محمود هاشم الاتجاهات الحديثة فى ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية ، القاهرة دار المعارف المصرية ١٩٧٢ ص ١٢٨ ٠

## المرحلة الثانية : تكوين وتقييم الفئات

**Establishing and Evaluation Classes**

وتتضمن المرحلة الخطوتين التاليتين :

١ ـ تكوين الفئات وتحديد العلاقة الأفقية فيما بينها ٠

٢ ـ تحديد مواصفات وأسماء الفئات ٠

## المرحلة الثالثة : تطبيق نظام ترتيب الوظائف

ويتم فى هذه المرحلة انجاز الخطوات التالية :

١ ـ الحاق الوظائف المفردة بمجموعاتها وفئاتها ودرجاتها المناسبة ٠

٢ ـ اعداد جداول الوظائف واعتمادها من السلطة المختصة ٠

٣ ـ نقل العاملين الى الوظائف المعتمدة ٠

٤ ـ بحث تظلمات العاملين من نقلهم الى الوظائف المعتمدة ٠

٥ ـ تصوير موازنة الوظائف بالوحدة الادارية ٠

## المرحلة الرابعة : متابعة نظام ترتيب الوظائف

وهذه المرحلة مستمرة ودائمة تشترك فيها الهيئة المركزية والمسئولة عن الخدمة المدنية مع الوحدات المسئولة عن تنفيذ نظام ترتيب الوظائف بالمنظمات الحكومية سواء ادارات شئون الأفراد أم ادارات خاصة للتنظيم والادارة ٠

وفيما يلى عرض مفصل للمراحل الأربع بخطواتها المختلفة بكل مرحلة يساعد على تحديد خصائص نظام الترتيب الموضوعى للوظائف ٠

## المرحلة الأولى : الدراسة التحليلية للوظائف

الدراسة التحليلية للوظائف تهدف الى الوقوف على الخصائص والمواصفات المميزة لكل وظيفة ، ويستعين أخصائى تحليل الوظائف بعوامل كاشفة للصفات والخصائص التى تتضمنها الوظائف وتسمى تلك العوامل بعوامل الترتيب Classification Factors ٠

وتلك العوامل هى فى حقيقتها العناصر التى تتكون منها الوظيفة ( وقد تشتمل الوظيفة على كل هذه العناصر أو على بعضها ) فعوامل الترتيب تعرف على انها الأدوات التى تجمع وتحلل فى ضوئها البيانات الخاصة بالوظيفة حتى يمكن فى النهاية الوقوف على مستوى ودرجة صعوبة ومسئولية الوظيفة (٨) ٠

وعوامل الترتيب والتى تسمى أيضا عوامل التحليل Analysis Factors هى اذن المرشد فى مجالات جمع الحقائق والبيانات عن الوظيفة وفى ضوئها يتم وصف الوظيفة وعن طريقها يتم تقييم الوظيفة حتى انها تسمى كذلك « بعوامل التقييم Evaluation Factors » ٠

وعوامل الترتيب كثيرة ومتعددة ويختلف الكتاب فى أعدادها ومسمياتها وفيما يلى بعض عوامل الترتيب التى تمثل أهم وأكثر العوامل تداولا بين المتخصصين والكتاب وهى (٩) :

### ١ ـ المعارف والمعلومات التى تتطلبها الوظيفة

**Knowledge Required By the Position**

ويقصد بهذا العامل المعارف والمعلومات والخبرات اللازم توافرها لدى شاغل الوظيفة لممارسة واجبات وظيفته بكفاءة وكذلك مدى المهارات المطلوبة فى استخدام هذه المعارف ٠

وعلى هذا فان هذا العامل يكشف عما يجب أن يلم به شاغل الوظيفة من النظريات أو المبادىء أو السياسات أو الاجراءات أو التعليمات أو القواعد المتبعة أو أصول المهنة أو الحرفة حتى يمكنه القيام بأعباء الوظيفة على الوجه الأكمل ٠

وهناك فارق بين عامل المعرفة المطلوبة للوظيفة وبين الحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغل الوظيفة اذ ان الأخيرة تمثل الحد الأدنى من المعرفة المطلوبة أما المعرفه المطلوبة فهى المعرفة الكافية واللازمة لشغل الوظيفة بالكفاءة التامة والتى غالبا ما يكتسبها العامل بعد تعيينه فى الوظيفة وقضاء فترة من الممارسة السليمة (١٠) ٠

---

(٨) د٠ زكى محمود هاشم ، مرجع سبق ذكره صفحة ١٠٠ ( رسالة الماجستير ) ٠

(٩) *Instructions For the Factor Evaluation System,* United States Office of Personnel Management, May 1977, (Reprinted 11-1983), Page 13.

(١٠) عادل يحيى نافع نظام ترتيب وتقييم الوظائف ، القاهرة ، الهيئة العامة للكتاب ١٩٨٠ م ص ١٩ ٠

٢ ـ الرقابة الاشرافية • Supervisory Control

ويقصد بهـذا العامل مـدى ودرجة خضوع شاغل الوظيفة للرقابة والاشراف من الرؤساء ويحدد حرية تصرف العامل فى انجاز عمل الوظيفة وأسلوب مراجعة العمل الذى يقوم بانجازه ، كما يكشف هذا العامل دور المشرفين فى تخصيص الأعمال والوسائل والأهداف على الأفراد لانجازها •

٣ ـ الارشادات • Guidelines

ويعنى هذا العامل بمدى وضوح اجراءات وأساليب تنفيذ الأعمال عن طريق توافر الارشادات الادارية من سياسات أو لوائح أو تعليمات •

٤ ـ تعقيد العمل • Complexity

ويقصد به نوع العمل ذاته ومدى تنوع صعوبته وتعقيد الواجبات التى تمارس ومدى توافر عنصر الابتكار اللازم لمواجهة تنوع صعوبة هذا العمل •

٥ ـ مجال وتأثير العمل • Scope and Effect

ويقصد بهذا العمل الغرض النهائى من ناتج العمل ومدى تأثير ذلك الناتج على الأعمال الأخرى ويحدد هذا العامل الهدف من العمل ومدى أهميته وتأثيره على أعمال الغير •

٦ ـ الاتصالات الشخصية •

يقصد بهذا العـامل مدى صعوبة الاتصال ومدى الحاجة الى الالمـام بقواعد اجراءات هذا الاتصال ومقتضياته ويبرز هذا العنصر عندما يكون للوظيفة جوانب متعلقة بالاتصالات الشخصية فى تحقيق الناتج المأمول من الوظيفة • وقد يكون الاتصال المباشر وجها لوجه أو بالتليفون ••• وهذا العامل لا يدخل ضمن عناصر الاتصال مع المشرفين لأن ذلك يدخل فى نطاق العامل الثانى الذى يتعلق بالرقابة الاشرافية •••

٧ ـ الغرض من الاتصالات •

ويكشف هذا العامل الغرض من الاتصال • وهى اتصالات تتراوح ما بين جمع المعلومات والبيانات أو ايضاح وشرح بعض المعلومات أو اتصال لحل مشكلات وتسوية خلافات ووضع الحلول لها •

**٨ ـ المجهود البدنى · Physical Demands**

ويتضمن هذا العامل المتطلبات الجسمانية التى يقتضى توافرها فى العامل مثل القدرات والامكانات الخاصة التى تفوق احتياجات الوظيفة العادية من جهود بدنية مطلوبة ·

**٩ ـ بيئة العمل · Work Environment**

يشمل هذا العامل المخاطر والظروف المحيطة غير المريحة لأداء العمل أو الظروف التى تتعلق بطبيعة العمل والتي يمكن أن تدخل فى التعليمات المطلوبة لأمن الوظيفة فرغم استخدام وسائل الأمن الصناعى فى ممارسة الوظيفة الا أن استخدام ومراعاة التعليمات يمثل عبئا اضافيا على العامل حتى يتفادى هذه الظروف والمخاطر ومن هنا تزداد صعوبة الوظيفه ·

**١٠ ـ المسئولية عن مهمات او مواد أو ادوات :**

ويتضمن هذا العامل درجة الحرص والدقة فى استخدام مهمات وأدوات العمل ومن الطبيعى أن يندرج كل عامل من العوامل السابقة فى مستويات تواجده فى الوظائف ومستويات التدرج تكشف عن مدى وجود العامل فى الوظيفة فمثلا عامل تعقيد العمل يتراوح ما بين الاداء السهل الذى لا يحتاج الى أى مجهود ذهنى وحتى أداء يتطلب تطوير نظم وأساليب واتخاذ قرارات وقد يتصاعد مستوى أداء العمل وحتى مستوى الأداء يتطلب الى ابتكار متجدد وتطوير للنظريات وتطويعها لتتفق والمواقف والاتجاهات والتكنولوجيا الحديثة ·

**وبعد ان استعرضنا أهم عوامل الترتيب فانه يمكن ايجاز خطوات الدراسة التحليلية للوظائف فى الخطوات الثلاث التالية :**

**الخطوه الأولى : جمع المعلومات والبيانات والحقائق ·**

جمع المعلومات والبيانات يعد الخطوة الأولى فى أى عمل تخطيطى أو تنفيذى ومع أهمية الخطوة الأولى باعتبارها حجر الأساس فى بداية أى عمل فان كل الخطوات التالية ستعتمد اعتمادا كليا على ما يجمع لدينا من بيانات ومعلومات ·

ويتطلب الأمر بطبيعة الحال أن تكون هذه البيانات والمعلومات دقيقة وصحيحة وتفصيلية الى الحد الذى يخدم الغرض من جمعها ·

والحقائق والبيانات المطلوب تجميعها لغرض عملية ترتيب الوظائف تنقسم الى قسمين (١١) :

( أ ) بيانات وحقائق عن الوظيفة محل الدراسة وتشمل :

- العمل الذى يؤدى .
- المسئوليات التى تمارس .
- المؤهلات اللازمة لأداء العمل وممارسته .

(ب) بيانات عن المنظمة الادارية وتشمل :

- اختصاصات ووظائف المنظمة .
- اختصاصات ووظائف التقسيم التنظيمى الملحق به الوظيفة .
- خطوط السلطة والمسئولية بالمنظمة .
- خطوات سير العمل داخل التقسيم التنظيمى

ويتم تجميع هذه البيانات والمعلومات من المصادر الأساسية التالية :

- القائمين بالعمل فعلا .
- الرؤساء المباشرين .
- الوثائق المتاحة بالوحدة من هيكل تنظيمى ، قوانين ولوائح وقرارات ادارية وتقارير دورية .
- نتائج الفحص لخطوات سير العمل .

ويستخدم فى جمع البيانات والمعلومات السابقة ثلاث وسائل هى :

- نماذج الاستقصاء « نموذج وصف وظيفة » .
- المقابلة .
- مراجعة العمل على الطبيعة .

ويتضمن نموذج الاستقصاء والمصمم على شكل نموذج وصف للوظيفة أسئلة محددة على مستوى كافة عناصر ومكونات الوظيفة وبمراعاة عوامل الترتيب ويقتضى من شاغل الوظيفة الاجابة على كافة هذه الاسئلة بصراحة

---

(١١) Mosher, Kingsley, Ibid, pp. 212-220.

واقتناع وتفهم لأهمية هذه المشاركة من جانب شاغل الوظيفة فى ارساء قواعد نظام الترتيب ويمثل نموذج الاستقصاء الوسيلة العملية والمفيدة فى هذا المجال وتبقى الوسائل الأخرى بمثابة وسائل مكملة للدور الرئيسى الذى يقوم به نموذج الوصف ٠

**الخطوة الثانية : تحليل الوظائف :**

ان جمع الحقائق والبيانات عن الوظائف المختلفة يمثل الخطوة الأولى فى مرحلة الدراسة التحليلية للوظائف ، وتقدم لنا تلك الخطوة المادة الخام التى يلزمها الفحص والتحليل ٠

وتأتى الخطوة الثانية وهى تحليل هذه الحقائق والبيانات المجمعة ، حيث انهـا مجرد بيانات لا تظهر فى صورتها المجردة طبيعة الوظائف ومستواها ، لذا يلزم ان توضع تلك البيانات فى شكل نظام يعطى معنى واضحا للوظيفة ويحدد مكوناتها وأبعادها الرئيسية وهذا لا يتحصل عليه الا بالتحليل ٠

وتحليل الوظائف يهدف الى الوقوف على الصفات والخصائص المميزة لهذه الوظائف Distinguishing Characteristic ويستعان فى ذلك بعوامل تكشف عن الصفات والخصائص وتسمى العوامل التحليلية ٠

**وتستخدم عوامل التحليل والتى تسمى أيضـا بعوامل الترتيب فى اظهار ما يلى :**

( أ ) العناصر المكونة للوظيفة Component Parts

(ب) مستويات صعوبة أو ما يسمى بدرجة تواجد العناصر فى الوظيفة

فمثلا عامل الرقابة الاشرافية ٠ Supervisory Control يقصد به مدى درجة خضوع شاغل الوظيفة للرقابة الاشرافية من الرؤساء ويحدد هذا العامل مدى حرية التصرف فى انجاز الأعمال وكذلك أسلوب مراجعة العمل الذى يقوم بانجازه شاغل الوظيفة ، وبتحليل تعريف عامل الرقابة الاشرافية يتبين أنه يشتمل على ثلاثة عناصر فرعية :

( أ ) كيفية الاشراف على شاغل الوظيفة ٠

(ب) دور شاغل الوظيفة فى ممارسة الواجبات ٠

(جـ) كيفية مراجعة عمل شاغل الوظيفة ٠

وعند تحليل العناصر الفرعيـة للوقوف على مستويات تواجد تلك العناصر فى الوظائف محل الفحص يتبين ان مستويات تواجد هذا العامل فى وظيفة ما يكون واحدا من أحد تلك المستويات الثلاثة :

**المستوى الأول :**

— اشراف مبـــاشر •

— حرية تصرف بسيطة للغاية •

— مراجعة تفصيلية من الرئيس المباشر •

**المستوى الثانى :**

— اشراف عـــام •

— حرية تصرف فى حدود اللوائح والتعليمات •

— مراجعة عامة من وقت لآخر •

**المستوى الثالث :**

— توجيه عام •

— حرية تصرف فى حدود •

— مراجعة على النتائج •

ويتبين من التحليل السابق أن هذه الخطوة تمثل حجر الزاوية فى عملية تقييم الوظائف حيث تكشف عمليات التحليل الوظيفى مستويات صعوبة عوامل الترتيب بما يفيد فى تحديد الأهمية النسبية للوظائف •

**الخطوة الثالثة : الوصف التحليلى للوظائف**

بعد ان تنتهى عملية التحليل الوظيفى تبدأ مرحلة تسجيل المعلومات التى توصلت اليها الدراسة التحليلية ببطاقات خاصة لهذا الغرض تسمى بطاقات الوصف Job Description Cards وهـذا المستند وصفى فى طبيعته ويمثل تسجيلا للأبعـاد والحقـائق المتعلقة بالوظيـفة ويكشف اشتراطات شغلها ومستوى تقييمها •

وكتابة وصف جيد لأية وظيفة ليس من الأمور السهلة ، فينبغى أن يتوفر لدى كاتب الوصف المعرفة الكاملة بتفاصيـل هذا العمل وعلاقتـه

بالأعمال الأخرى كما يتطلب أن يتوافر فى كاتب الوصف قدرات كبيرة على الدراسة التحليلية لعوامل الترتيب بحيث يكون قادرا على صياغة الواجبات والمسئوليات بحيث تظهر الفروق بين وظيفة وأخرى تعلوها أو ترد فى مرتبة أدنى منها .

ويتكون وصف الوظيفة من أجزاء متميزة تتمثل فى الآتى :

### ١ ـ اسم الوظيفة :

ويقتضى أن يكون اسم الوظيفة مختصرا ودالا ومعبرا عن طبيعة العمل ومستواه وبذلك يساعد على سهولة استخدامه فى شئون التوظيف وسجلاتها وعند تصوير موازنة الأجور .

### ٢ ـ الوصف العام للوظيفة :

ويمثل هذا الجزء ملخصا موجزا للتعريف بالوظيفة واختصاصها وغرضها وقد يكشف عن موقع الوظيفة فى التقسيمات الداخلية للمنظمة .

### ٣ ـ الواجبات والمسئوليات :

ويتناول هذا الجزء العمليات الاجرائية التى تؤدى لتحقيق الغرض من الوظيفة مبوبة تبويبا منطقيا باستخدام تغييرات واضحة لا لبس فيها .

### ٤ ـ اشتراطات شغل الوظيفة :

وتتلخص عناصر هذا الجزء فى الآتى :

- المؤهلات الدراسية .

وتذكر المؤهلات الدراسية فى حدها الأدنى ولا يمنع أن تشغل الوظائف بمؤهلات أعلى عن الحد الأدنى للتأهيل المذكور .

- المعارف والمعلومات التى تتطلبها الوظيفة .
- الخبرة العملية ( نوعها ومدتها ) .
- المهارات الذهنية أو القدرات البدنية .
- شروط أخرى مثل الرخص أو الشهادات .

## المرحلة الثانية : تكوين وتقييم الفئات :

تناول أحد الكتاب خطوات هذه المرحلة وقسمها الى أربع خطوات وهى (١٢) :

١ ـ تكوين الفئات •

٢ ـ تحديد العلاقات بين الفئات •

٣ ـ تحديد اسماء الفئات •

٤ ـ تحديد مواصفات الفئات •

ويرى الباحث أن هذه المرحلة يمكن انجازها فى خطوتين رئيسيتين على اعتبار ان خطوات تحديد العلاقات بين الفئات هى خطوة يتم مراعاتها عند تكوين الفئات وحصرها فى عدد معين مرتبط بالمدى الكامل لمستويات الصعوبة والمسئولية التى يحددهـا فى العـادة قرار مركزى على مستوى الحكومة حسبما سيرد شرحه •

كما أن خطوة تحديد أسماء الفئات ومواصفات الفئات هى خطوة واحدة متمثلة فى خطوة تحديد مواصفات الفئات ويدخل فى اطارها مراعاة أن يكون لكل فئة اسم يعبر عن مواصفات الفئة •

### وفيما يلى الخطوتان فى شىء من التفصيل :

**الخطوة الأولى : تكوين الفئات Establishing Classes**

ان ترتيب الأشياء وتصنيفها يتم فى حدود ، وعلى أساس الغرض من هذا الترتيب أو التصنيف يتم تقسيم هذه الأشيـاء تدريجيـا وتباعـا الى مجموعات أصغر فاصغر على أساس الصفات والخصائص التى تظهر الفروق بينها •

وبعد تطبيق الصفات والخصـائص التى تقرر استخدامهـا كأساس تصنف على أساسها الأشياء ينتج لدينـا فى النهـاية ما يسمى بالفئـات Classes •

وعلى ذلك فان الفئات هى المجموعات التى تقسم اليها الوظائف بعد تطبيق جميع الخصائص التى لدينا عن تلك الوظائف ومن أهم هـذه الخصائص هى واجبات هذه الوظائف ومسئولياتها •

---

(١٢) د• زكى محمود هاشم رسالة الماجستير ، مرجع سبق ذكره صفحة ١٠٢ •

أى ان ترتيب الوظائف يقسم مجموع الوظائف موضوع الترتيب الى مجموعات فرعية على أساس نوع العمل ، ثم تقسم كل مجموعة فرعية الى مجموعات أصغر وهكذا الى أن يقف التقسيم عند نقطة تحقق الهدف المنشود من عمليات التصنيف ·

وبعد اتمام تقسيم الوظائف على أساس نوع العمل بالصورة التى ذكرناها بعاليه نبدأ فى تقسيم الوظائف داخل كل مجموعة فرعية توصلنا اليها وذلك على أساس مستوى صعوبة العمل ومسئولياته ثم تقسم تلك الوظائف بعد ترتيبها وفقا لمستويات الصعوبة الى عدد من الفئات ·

وهنا تضم الفئة الوظيفية كافة الوظائف التى تتماثل بدرجة كافية فى نوع العمل ومستوى صعوبته ومسئوليته ·

ولاختبار دقة التصنيف والترتيب السابق الذى انتهى بمجموعة من الفئات بالشكل الذى حدده تعريف الفئة سالف الذكر فان القائم على هـذا العمل يقتضى أن يتأكد من أن مجموع الوظائف داخل الفئة يصلح لأن يعامل وظيفيـا معاملة واحدة فى كافة مسائل شئون التوظيف مثـل اطلاق اسم واحد عليها جميعا ، مثل اشتراطات الحصول على مؤهـلات دراسية واحدة لشغل مثل هذه الوظائف ، واختبارات الصلاحية لشغل هذه الوظائف يكون اختبارا موحدا لكافتها علاوة على ذلك فان كافة هذه الوظائف يقتضى أن تمنح معدلا واحدا للأجر ····

فاذا لم يتيسر معاملة الوظائف داخل الفئة المعاملة المتماثلة كان معنى ذلك أن الفئة تتضمن نطاقا واسعا من الصعوبة والمسئولية لا تصلح لأن تكون فئة بالتعريف الذى عرفناه ·

**ومدى اتساع نطاق الصعوبة والمسئولية الذى تتضمنه الفئة الوظيفية تحكمه العوامل التالية :**

١ ـ مبدأ الفئة **Concept of The Class**

فالوظائف التى تتضمنها فئة ما يجب ان تكون أهلا لمعاملتها معاملة واحدة فيما يتعلق باطلاق اسم وظيفى عليها جميعا وتتطلب نفس المؤهلات لشغلها جميعا واجراء اختبارات واحدة للوقوف على مدى الصلاحية لها ، منحها جميعا معدلا واحدا للأجر ·

## ٢ ـ احتياجات ادارة الأفراد

**Neads of Personnel Administration**

يجب أن تساعد الفئات المنشأة في عمليـات ادارة شئون الأفراد ومن ناحية أخرى يجب أن تتفق هـذه الفئـات مع النظم والقواعد الادارية والتطبيقات العملية فى شأن قواعد اختيار الموظفين وعقد الاختبارات وغير ذلك من الشئون الوظيفية ٠

وبعد ان قمنا بتحديد الفئات داخل كل مجموعة نوعية فان الأمر يتطلب اسناد الفئات الى سلم الدرجات باستخدام طريقة تقييم معينة مثل طريقة التدريج أو طريقة النقط ٠ وتنتهى عملية التقييم بحيث تلحق كل فئة بدرجة معينة Grade وتمثل « الدرجة » مستوى صـعوبة ومسئولية معينة داخل اطار المستوى الكامل لمستويات الصعوبة والمسئولية لمجموع الوظائف كلها ٠

**وهنا تجدر الاشارة الى بعض الحقائق التالية التى يتم مراعاتها عند تكوين الفئات وهى :**

ـــ الفئة الوظيفية الواحدة يجب أن تدخل فى نطاق صعوبة ومسئولية درجة واحدة فقط بمعنى أنه لا تدخل فئتان فى درجة واحدة أو تغطى الفئة الواحدة درجتين ٠

ـــ عدد الدرجات محدد سلفا لا بشكل تحكمى ولكن فى اطار دراسة المدى الكامل لمستوى الصعوبة والمسئولية بين أعلى الوظائف وأقلها مستوى ومراعاة الفئـات التى حددناهـا بالدراسـة التحليلية للوظائف ٠

ـــ الفئات الوظيفية الداخلة فى اطار درجة واحدة تشتمل على الوظائف التى تتعادل فى مستوى الصعوبة والمسئولية مع اختلاف نوعيـة هذه الفئات لاختلاف مجموعاتها الوظيفية أو النوعية ٠٠٠٠

وبعد ان استعرضنا رحلة تكوين الفئات فى صورتها النظرية فان الممارسة العملية تختلف بين بلدان العالم التى تأخذ بالنظام الموضوعى لترتيب الوظائف ، وأوجه الخلاف تتعلق بعدد التقسيمات الخاصـة بالمجموعات النوعية وعدد الدرجات وطريقة التقييم وهذا يعكس حقيقة ان نظام الترتيب فى كل قطر يتوقف على الظروف الاجتماعية والثقافية والتعليمية والسياسية والادارية لكل قطر ٠ ونظام الترتيب الموضوعى للوظائف فى بلدان العالم التى تأخذ بهذا النظـام هو انعكاس للظروف

المشار اليها بحيث يقتضي ان تتفق ملامح وخصائص هذا النظام مع تلك الظروف في كل بلد وبما يحقق سياسات التنظيم الادارى بها وسياسات التوظف وتشغيل العمالة ٠

**الخطوة الثانية : تحديد مواصفات الفئات**

**Defining Class Specifications**

من مستلزمات نظام الترتيب الموضوعى للوظائف تحديد « تعريف الفئة » وذلك على نحو يميزها عن غيرها من الفئات ويحقق الهدف العام من انشائها ٠

ويتم هذا التعريف عن طريق اعداد بيان مكتوب يطلق عليه اسم « مواصفة الفئة » وتتضمن المواصفة العناصر الآتية :

١ ـ اسم الفئة **Class Title**

٢ ـ التعريف العام **General Difination**

ويذكر هنا وصف مختصر للواجبات والمسئوليات لوظائف الفئة يعكس نوعيتها ومستواها ٠

٣ ـ الخصائص المميزة للعمل
**Distinguishing Features of Work**

٤ ـ أمثلة تصويرية للأعمال
**Examples of Work Performed**

٥ ـ مطالب التأهيل اللازمة لممارسة الأعمال
**Qualifications Required**

**★ اهداف اعداد المواصفات للفئات :**

يتمثل الهدف من اعداد مواصفات الفئة فى الآتى : ـ

**أولا :** تحديد كل فئة وابراز معالمها على نحو يمكن من تمييزها عن غيرها من الفئات الأخرى ٠

**ثانيا :** توفير قدر كاف من المعلومات التى تكون مرشدا للقائمين بشئون الترتيب عند احلال الوظائف فى فئاتها المناسبة ٠

ثالثا : تقديم المعلومات والبيانات التى تعاون المشتغلين بشئون الخدمة عند ممارسة عمليات التعيين ، النقل ، الترقيات ، التدريب أو غير ذلك ٠

**ـــ المبادىء الأساسية فى اعداد مواصفات الفئات :**

ان مرحلة اعداد مواصفات الفئات وان كانت تعتبر مرحلة بذاتها الا انها فى حقيقة الأمر تبدأ فى ثنايا مرحلة سابقة لها هى مرحلة تحليل الوظائف وكذلك فى مرحلة انشاء الفئات ٠ وفى هاتين المرحلتين تدون بيانات مبدئية عن الفئات تكون نقطة انطلاق لكتابة مواصفات الفئات ٠ وتعتبر مرحلة اعداد مواصفات الفئات من أهم وأدق المراحل عند انشاء نظام ترتيب الوظائف حيث تجند لهذه المرحلة الكفاءات من المشتغلين بانشاء النظام ممن لهم قدرات خاصة على كتابة التعريف بأدق الألفاظ فى سهولة ويسر وممن لديهم معرفة كاملة ودقيقة بحدود الفئات والعلاقة بينها ومسالك الترقية بين وظائفها ٠

**لذلك فان أهم المبادىء التى يتطلب مراعاتها عند اعداد مواصفات الفئات تتلخص فى النقاط التالية :**

١ ـ ينبغى ألا تكون المواصفة من التفصيل بحيث تضم بيانات لا حاجة لها كما ينبغى ألا تكون من الايجاز بحيث تصبح قاصرة عن مقابلة الاحتياجات عند استخدامها ٠

٢ ـ يقتضى أن تعد المواصفات بحيث تكون ذات طابع تحليلى تبرز النقاط التى تعتبر أساسا لتقييم الوظائف وتحديد الفئات التى توضع فيها بحيث لا تقتصر المواصفة على تحديد طبيعة الواجبات والمسئوليات ومدى تنوعها بل يجب أن تتضمن وصفا دقيقا لمستوى صعوبة هذه الواجبات وأهمية المسئوليات ٠

٣ ـ المرونة فى التعريف حيث لا يتطلب أن تذكر جميع الأعمال على سبيل الحصر ولكن يقتصر فى ذلك على أمثلة شائعة ٠

٤ ـ أن يكون مسمى الفئة مختصرا ومعبرا ودالا على نوع العمل ومجال التخصص كما يكون دالا على المستوى النسبى لصعوبة الأعمال فى وظائف الفئة مثل مدير ٠٠٠٠ رئيس ٠٠٠٠ كاتب أول ٠٠٠٠ سكرتير أول ٠٠٠٠ مهندس مدنى أول ٠٠٠٠ باحث قانونى ٠٠٠٠

**المرحلة الثالثة : تطبيق نظام ترتيب الوظائف**

عند صدور قرار ادارى أو قرار تشريعى باعتماد نظام الترتيب فان ذلك يعطى دلالة على قبول السلطة التشريعية فى الدولة لاستخدام الفئات

المنشأة (١٣) كما أنه اعلان لقبول التصنيف الوظيفي بالمجموعات الوظيفية أو المهنية أو النوعية التى حددهـا النظام لما لهذا التصنيف من علاقة بأوضاع الأفراد القانونية والوظيفية فى سلم الأقدميات •

كما أن صدور قرار تشريعى بتنفيذ نظام الترتيب كان دائما يرتبط بتحديد جهة مركزية لادارة نظام الترتيب Agency to Administer the Plane وهذه الجهة المركزية كما سبق أن قلنا هى التى تصدر المستويات والمعايير اللازمة لالحاق الوظائف بفئاتها ودرجاتها وهى الجهة التى تتابع ادارة النظام •

وهنا تجدر الاشـارة الى انه عندما نتحدث عن مرحلة تطبيق نظام ترتيب الوظائف فاننـا نعرض ملامح أنظمة ذلك لأن أنماط التطبيق تختلف من دولة الى أخرى حسب ظروفهـا الادارية والاقتصـادية والاجتماعية •

فبعض الدول تعطى للجهة المركزية سلطات واسـعة فى الاشراف على ادارة النظام والتدخل لدى المنظمات الحكومية بحيث لا تطبق مشروعات القرارات داخل المنظمة الا بموافقة تلك الجهة المركزية وفى بعض الدول يعطى القرار التشريعى الجهة المركزية سـلطات المراجعة عنـدما يتطلب الأمر ذلك ويقتصر دور الجهة المركزية على استصدار مستويات ومعايير الترتيب •

على أنه فى كافة الأحوال يتعين اتباع الخطوات التالية : ـ

**اولا : الحاق الوظائف المفردة بفئاتها ودرجاتها المناسبة**

يمكن القول ان المرحلتين السـابقتين لهـذه المرحلة احداهما وهى مرحلة الدراسة التحليلية للوظائف تتم داخل المنظمة لتحديد الوظائف التى تمارس بالمنظمة وتحديد مواصفاتها وتصنيفها فى اطار دراسة تحليلية تكشف عن نوعية العناصر المكونة للوظيفـة ومستواهـا فى ظل عوامل ترتيب الوظائف التى تكشف عنها المرحلة الثانية ، والتى تتعلق باصدار المعايير الخاصة بالترتيب الموضوعى للوظائف والمتضمنة تعاريف الفئات والدرجات والمجموعات النوعية • وهذه المعايير تصدرهـا الجهة المركزية المنوط بها ادارة نظام الترتيب •

---

(١٣) Mosher, Kingsley, Ibid, p. 228.

وخطوة الحاق الوظائف المفردة بفئاتها امتداد للمرحلة الأولى التى ذكرناها والتى تتم بالمنظمة حيث يتولى القائم على اعداد نظام الترتيب بالمنظمة الحاق الوظائف بالفئات ، ويتم ذلك بمقابلة الوظيفة أو خصائص الوظيفة بتعاريف الفئات وتحديد الفئة التى تتفق وخصائص الوظيفة من حيث النوع والمستوى ، وبذلك تلحق الوظيفة بالفئة وبنــاء عليه تأخذ الوظيفة ذات الدرجة المالية التى تكون مقررة للفئة وتسمى هذه المرحلة بخطوة تقييم الوظائف المفردة ٠

وتنتهى هذه الخطوة بتحديد الفئة والدرجة التى تنتمى اليها كل وظيفة بالمنظمة (١٤) وفى الواقع ان للفئة ومواصفاتها فائدة كبرى فى توفير الكثير من الجهد والوقت فى عملية الترتيب اذ بمقتضى هذا النظام يمكن تقييم بضع مئات من الفئات بدلا من تقييم مئات الآلاف من الوظائف التى تتضمنها نشــاطات المنظمة لأن الوظيفة المفردة ستأخذ تقييم الفئة السابقة التحديد ٠

كما ان الهيئة المركزية المنوط بها ادارة النظام لها دور فى تأكيد موضوعية الحاق الوظائف بالفئات والدرجات عن طريق مراجعة ما تم بالجهات للتأكيد على أنها متمشية مع ما أصــدرته الهيئة المركزية من معايير ، واذا ما تبين ان وظيفة ما لم توضع موضعها السليم فى المجموعة النوعية الملائمة وفى الفئة المناسبة والدرجة المناسبة فان الهيئة المركزية يكون لهـــا سلطة التعقيب والتعديل وفقا للدور الذى يحدده التشريع الصادر فى هذا المجال حسب طبيعة النظام الوظيفى بكل دولة حسبما أشرنا الى ذلك من قبل ٠

## ثانيا : اعداد جداول الوظائف واعتمادها من السلطات المعنية

تتم فى هــذه المرحلة بلورة الجهود التى بذلت فى مرحلة انشــاء نظام الوظائف بالمنظمة وذلك فى اطار يحقق سهولة عرضها على السلطات المختصة وسهولة مراجعتها والرجوع اليها للاستفادة منهــا أقصى استفادة عند ممارسة مسائل شئون التوظف ٠

وسلطة اعتماد جداول ترتيب الوظائف قد تكون سلطة مركزية كما هو الحال فى جمهورية مصر العربية وقد تكون من سلطة المنظمة ذاتها كمــا هو فى الحــكومة الاتحــادية الأمريكية حيث احتفظ ديوان الموظفين

---

(١٤) تتبع الحكومة الأمريكية الاتحادية طريقة مميزة تعرف بطريقة الفئات السابق تحديدها Predetermind Class System.

Office of Personnel Management وهى الجهة المركزية فى الحكومة الاتحادية المنوط بها ادارة النظام والتى يحق لها المراجعة والتدخل اذا ما تبين لها وجود اختلافات أو تباين فى ترتيب بعض الوظائف أو الحاقها بفئات غير ملائمة ...

ثالثا : نقل العاملين الى الوظائف المعتمدة

ليس هناك من نظام يمس كيان العاملين مثل نظام ترتيب الوظائف فهو لا يمس فحسب الناحية التنظيمية فى الوظيفة التى هى بمثابة الكيان الداخلى لها بل فهو يؤثر فى كيان الوظيفة الخارجى فى علاقتها وأهميتها بالوظائف الأخرى من حيث انه النظام الذى يحدد مستوى الوظيفة فى سلم الأهمية النسبية للوظائف فيما بينها ويحدد مستواها فى سلم الدرجات المالية التى تعكس أجر الوظيفة المقرر لها . لذلك كان تحديد وظائف العاملين عند العمل بنظام الترتيب من الخطوات ذات الأهمية القصوى باعتبارها نقطة البداية فى العلاقة بين النظام وبين الأفراد ، وفى تصور الباحث ان هذه الخطوة تترك أثرها فى الأفراد سلبا أو ايجابا . فاذا أضير العامل من عملية تحديد الوظيفة تأثرت نفسيته وبدأ يحمل مشاعر الضيق نحو النظام ، وقد يسلك العامل سلوك المعارض للنظام . أما اذا كانت عملية تحديد الوظيفة المناسبة له تتمشى مع خبراته ومؤهلاته وطموحاته فان الفرد يبدأ بداية حسنة مع النظام نحو تأكيد أهميته وفوائده للأفراد الآخرين بالمنظمة .

وتتم عملية تحديد وظائف العاملين فى ضوء أعمالهم ووظائفهم الحالية وفى ضوء مدى توافر الاشتراطات اللازمة لشغل الوظائف التى حددها النظام عند اعداد بطاقات وصف هذه الوظائف .

وعادة ما تصدر الجهة المركزية المنوط بها ادارة نظام ترتيب الوظائف القواعد العامة التى يتم فى ضوئها نقل العاملين الى الوظائف المعتمدة .

رابعا : بحث تظلمات العاملين

ان الانتقال من نظام يأخذ بالفكرة الشخصية الى نظام يقوم أساسا على الفكرة الموضوعية يحدث خلخلة فى المراكز القانونية لترتيب أقدميات العاملين فيما بينهم بالمنظمة فمن المعروف ان النظام الشخصى يرتب فيه العاملون داخل كوادر يضم كل كادر مجموعة من الموظفين الحاصلين على مؤهلات واحدة متشابهة ويخضعون لنظام قانونى واحد من حيث شروط

التعيين والترقية والتأديب ، وداخل كل كادر مجموعة من الدرجات تمثل نظم الترقيات داخل الكادر ·

أما فى ظل نظام ترتيب الوظائف الموضوعى القائم على فكرة الوظيفة فان الوظائف تصنف فى مجموعات فئات Series of Classes كل مجموعة فئات تضم كافة الوظائف التى تتماثل الى حد كبير فى نوع العمل وان اختلفت فى مستوى الصعوبة والمسئولية ، وبذلك تقسم الوظائف الى عدد من مجموعات الفئات ، وبناء عليه فان المراكز القانونية للعاملين داخل المنظمة قد قسمت حسب ما استقرت عليه عملية ترتيب الوظائف الى العديد من مجموعات الفئات وبذلك تبدلت مواقع العاملين داخل هـذه المجموعات المستحدثة حسب وظائفهم الفعلية ·

لذلك كان على المشرع أن يعطى الفرصة للعامل ان يتظلم من قرار تحديد وظيفته وهو حق مشروع · فاذا لم يكن للعامل الحق فى موضوع تظلمه ، بعد فحصه ومراجعته ـ فان العامل يخطر بنتيجة بحث تظلمه ومحاولة اقناعه بالأمور الموضوعية حتى تستقر الحالة النفسية للعامل ·

## المرحلة الرابعة : متابعة نظام ترتيب الوظائف

لا تقف الجهود التى تبذل فى مجال ترتيب الوظائف عند الانتهاء من مرحلتى انشاء النظام وتنفيذه بل ان هذه الجهود تستمر ما دام هذا النظام قائما ، ذلك ان ترتيب الوظائف يتطلب المتابعة المستمرة لملاحقة التغيرات التى تحـدث فى مجال الوظيفـة العامة سواء أكان يتصل ذلك بواجبات ومسئوليات الوظائف أم بالهيكل العام للخدمة العامة ·

فالحاجة الفعلية للأعمال تتطلب سنويا استحداث الوظائف اللازمة لانجاز هذه الأعمال ، ولا شك ان هذه الوظائف ينبغى ترتيبها وتحديد الفئة والدرجة المناسبة لكل منها ، كما أنه يحدث تغير فى الوظائف عادة نتيجة عوامل عديدة منها نمو أو انكماش فى نشاط الوحدة ، أو زيادة فى الاختصاصـــات ، أو تعديل لهـــا أو تطوير طرق العمل واجراءاته وتبسيطها ، أو استحداث وسائل علمية للعمل والانتاج وغير ذلك من العوامل التى تؤثر على مشتملات الوظائف من واجبات ومسئوليات ، فتغيير الواجبات والمسئوليات للوظائف يخرجها أيضا عن نطاق ترتيبها الأصلى ويستلزم الأمر اعادة ترتيبها على سلم الدرجات ·

كما ان بعض الأخطاء التى تحدث فى عمليـــات تصنيف وتحليل ووصف الوظائف وتقييمها يتطلب من الوحدة تصحيح الأوضاع بما يحقق

وضع الوظيفة فى الدرجة المناسبة لمستوى صعوبة الواجبات والمسئوليات لهذه الوظيفة بالمقارنة بالوظائف الأخرى فى ذات المنظمة أو المنظمات الأخرى المماثلة ٠

ان مقتضيات متابعة النظام تتطلب كذلك أن يكون هناك متابعة دورية لمعايير ترتيب الوظائف التى تصدرها الهيئة المركزية المنوط بها إدارة النظام حيث ان مواصفات المجموعات النوعية والفئات والدرجات تحتاج لمراجعة مستمرة ٠

ويشارك فى متابعة نظام ترتيب الوظائف كافة الأشخاص الطبيعية والمعنوية محل الاهتمام بهذا النظام وهم : ـ

( أ ) **الرئيس المباشر** : فقد يترتب على اعادة تنظيم الوحدة أو اعادة توزيع العمل بعض المتغيرات التنظيمية أو الوظيفية التى تتطلب اعادة تقييم الوظيفة أو تعديل توصيفها مما يوجب على الرئيس ان يطلب اعادة النظر فى مستويات تقييم الوظائف ٠

(ب) **الوحدة التنظيمية المحلية** : تعد الوحدة هى المسئولة عن عمليات التنظيم والترتيب واعداد الدراسات العلمية والعملية التى تهدف الى تطوير العمل وسرعة انجاز الاجراءات باختصار خطوات العمل ، وهذه الدراسات تنتهى فى الكثير منها الى ضرورة اجراء التعديلات اللازمة فى ترتيب الوظائف لتحقيق أهداف العمل ٠

(ج) **الجهة المركزية المنوط بها ادارة نظام الترتيب** : فمن خلال النظرة الكلية أو الشمولية التى يتمتع بها هـذا الجهاز باعتبـاره قمـة الأجهزة الحكومية فى ادارة ومتابعة النظام ، وما يتجمع لدى هذا الجهاز من العديد من الظواهر والمؤشرات والمعلومات التى تكشف عن وجود بعض المشاكل التى تواجه التطبيق ، ممـا يتطلب التدخل لازالة معوقات التطبيق أو طرح الحلول لهذه المشـاكل لضمان استمرار النظام فى تحقيق أهدافه ٠

# المبحث الثانى

## طرق تقييم الوظائف

ان عملية قياس مستوى الصعوبة هى ما تسمى بعملية « التقييم » فتقييم الوظائف يعنى تحديد الأهمية النسبية للوظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى فى ضوء عوامل تقييم محددة ترتكز على الواجبات والمسئوليات ومطالب التأهيل اللازمة لشغلها .

وينتهى تقييم الوظائف الى ايجاد علاقات انتساب بين الوظائف المختلفة فى ضوء واجبات ومستوى صعوبة ومسئولية كل وظيفة كأساس لكفالة العدالة فى منح الأجور والمرتبات وايجاد وسيلة فعالة للرقابة عليها فضلا عن المساهمة فى دعم شئون التوظف باقامة قواعد موضوعية سليمة تحكم مسائل الاختيار والتعيين والتدريب والترقية والنقل وتقدير الكفاية ودعم التنظيم الادارى ، وتحسين علاقات العمل بصفة عامة الى جانب تخطيط برامج القوى العاملة على المستوى القومى (١٥) .

وتقييم الوظائف قد بدأ تباعا منذ أوائل العشرينات من القرن الحالى الا أن شيوع استخدام تقييم الوظائف كأساس لتحديد الأجور والمرتبات لم يبدأ الا فى أوائل الثلاثينات من هذا القرن ، ولقد كان لظهور الحركة النقابية وتأثيرها على قوة المساومات والمفاوضات الجماعية دور كبير فى دفع الادارة للاسراع بتطبيق أنظمة لتقييم الوظائف بالمشروعات على نطاق واسع .

**وتتلخص طرق تقييم الوظائف فى الطرق التالية :**

**أولا :** طرق التقدير الاجمالى للأهمية النسبية للوظائف وتتمثل هذه الطرق فى الآتى :

١ ــ طريقة المراتب **Ranking Method**

٢ ــ طريقة التدريج **Grading Method**

---

(١٥) د. زكى محمود هاشم مرجع سبق ذكره ، صفحة ١٢٥ .

**ثانيا : طرق التقدير الكمي للأهمية النسبية للوظائف في الطرق الآتية :**

١ ـ التقدير بالنقط — **Point Rating Method**

٢ ـ مقارنة العوامل — **Factor Comparison**

٣ ـ طريقة المقاييس الدالة لجوانب الوظيفة **Guide Chart — Profile Method**

**ثالثا : تقدير الأهمية النسبية للوظائف في ضوء معيار زمني ·**

**طريقة النطاق الزمني لحرية التصرف ·**

ومن هذه الطرق سوف نركز على طريقتين احداهما طريقة اجمالية متمثلة في طريقة التدريج ، والأخرى طريقة كمية متمثلة في طريقة النقط· وقد تم اختيار الطريقتين نظرا لأن طريقة التدريج هي أنسب الطرق التي تناسب الوظائف الحكومية ذات اعداد الوظائف والعاملين الضخمة · كما ان طريقة النقط تمثل أهمية خاصة حيث ان هذه الطريقة على جانب أكبر من الموضوعية المنشودة عند تحديد الأهمية النسبية بين الوظائف ·

## اولا : طريقة التدريج *Grading Method*

**اساس الطريقة (١٦) :**

يحكم هذه الطريقة فكرة وجود فروق طبيعية متدرجة سطحية أو جوهرية داخل أى مدى وظيفي تمثل تدرجات طبيعية في مستويات صعوبة ومسئولية الوظائف داخل هذا المدى الوظيفي ويمكن اظهار هذه الفروق في شكل درجات أو فئات وظيفية تمثل كل منها مستوى وظيفيا معينا يضم كافة الوظائف التي تتماثل في مستوى الصعوبة والمسئولية وان اختلفت في نوع العمل ·

ويطلق الأمريكيون عليها طريقة ترتيب الوظائف Classification Method ونادرا ما يطلق عليها طريقة الدرجات سابقة التحديد Predetrimind Grades وأساس هذه الطريقة بصورة واضحة يقوم على انشاء مقياس لتقييم الوظائف يسمى سلم الدرجات (١٧) تمثل كل درجة فيه مستوى صعوبة ومسئولية الأعمال التي تدخل في هذا المستوى وان اختلفت في نوعياتها ويحدد لكل درجة أجر معين ·

---

(١٦) د· زكي محمود هاشم المرجع سابق ذكره ، صفحة ١٤٦ ·

(١٧) الأستاذ /عادل يحيى نافع مرجع سبق ذكره ، صفحة ٦٣ ·

وتعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق انتشارا لتقييم الوظائف ذات الأنواع والأعداد الكبيرة وعادة ما تستخدمها الحكومات فى تقييم وظائفها كما هو الحال فى جمهورية مصر العربية ·

**خطوات تنفيذ الطريقة :**

ترتكز هذه الطريقة على ثلاث خطوات تتمثل فى الآتى :

١ ــ تحديد عدد الدرجات التى تمثل المستويات الوظيفية ويدخل فى تحديد عدد الدرجات عدة اعتبارات أهمها (١٨) :

**( ا ) المدى الكامل للصعوبة والمسئولية للوظائف المراد تقييمها :**

من البدهى اذا كان مدى الصعوبة والمسئولية كبيرا فانه بالتالى يتطلب الأمر انشاء عدد كبير من الدرجات يستوعب فروق مستويات الصعوبة والمسئولية داخل المدى الكلى بداية من أدنى الوظائف مستوى الى أعلاها مستوى فى صعوبتها ومسئولياتها ·

أما اذا كان مدى الصعوبة والمسئولية محدودا عندما يكون الفرض تقييم وظائف مجموعة معينة « حرفية ، كتابية ، اشرافية ، فان انشاء عدد أقل من الدرجات يكفى لمواجهة المستويات الوظيفية داخل مدى المجموعة الوظيفية المراد تقييمها ·

**(ب) سياسة الترقيات (١٩) :**

يتوقف عدد الدرجات التى تستوعب كفاءة الوظائف على الفلسفة التى تنتهجها سياسة الترقيات ·

فاذا كانت سياسة المشروع قائمة على اعتبار ان الترقية هى المبرر الوحيد لزيادة المرتبات فان الأمر يقتضى بالضرورة ترتيب عدد كبير من الدرجات يسمح باجراء الترقيات فى حدود مناسبة ·

أما اذا كانت سياسة المشروع قائمة على اعتبار ترقية الموظف مرهونة بشغله وظيفة أعلى ذات مستوى من الصعوبة والمسئولية يفوق مستوى وظيفته الحالية وهى سياسة تتفق ونظام الترتيب الموضوعى

---

(١٨) د· زكى هاشم مرجع سبق ذكره صفحة ١٤٧ ·

(١٩) LANHAM E., "*JOB EVALUATION*", McGraw Hill, New York, 1955, Page 67.

للوظائف وان زيادة مرتب الموظف تكون فى حدود معدل المرتبات المحدد لدرجة وظيفته فان الأمر يقتضى ترتيب عدد أقل من الدرجات تستوعب المستويات الوظيفية المتدرجة وهى مستويات حقيقية للوظائف ٠

**(ج) التقاليد السائدة فى المشروعات الأخرى (٢٠) :**

من الواضح ان خبرة وتجارب المشروعات الأخرى السابقة تكون مؤشرا يستفاد منه فى تصميم السياسة الجديدة لعدد الدرجات أو المستويات الوظيفية المناسبة ٠

**٢ ـ وضع تعاريف محددة للدرجات المختلفة :**

تعريف الدرجة هو بمثابة وصف عام للمستوى الوظيفى فى ضوء متطلباته من عوامل التحليل التى تدخل فى تكوين الوظائف التى تلحق بهذا المستوى مثل عامل الخبرة ، عامل المهارة ، عامل التعليم ، وعامل المسئولية الاشرافية ، وعامل التصرف والحكم المستقل ٠٠٠ وغيرها ٠

وتمثل هذه الخطوة صعوبة فى وضعها لأن وضع تعريف لشىء ليس بالسهولة التى يتصورها الكثيرون ٠ فالدقة ، والتحديد ، والشمول ، صفات ثلاث يجب أن يتصف بها تعريف الدرجة وهى فى ذات الوقت مواصفات يصعب ايجاد صيغة للتوازن فيما بينها حيث يصعب مثلا ايجاد صيغة توازن بين الدقة والشمول ٠ كما انه يصعب الاختيار بين أيهما يسبق الآخر التعريف أم التصنيف الأولى للوظائف ؟ وأى الطريقتين تعد مناسبة لوضع تعريف دقيق للدرجة أو بمعنى آخر هل الدراسة التحليلية تسبق مقياس التقييم أو العكس ؟

فهناك وسيلتان لوضع تعريف الدرجة فالوسيلة الأولى تقوم على تصنيف الوظائف الدالة الى عدد أولى من المستويات الوظيفية بحيث يضم كل مستوى ( درجة ) منها كافة الوظائف والتى ان اختلفت فى نوع العمل فانها تتمشى الى حد كبير فى مستوى صعوبتها ومسئولياتها ٠٠٠ ثم يتم استخلاص الخصائص أو الصفات العامة المميزة لكل مستوى وظيفى وذلك فى ضوء الدراسة التحليلية للعوامل المكونة للوظائف الداخلة فى كل مستوى على حدة ٠٠ وفى النهاية يتم تحديد لعدد الدرجات بصفة نهائية ووضع تعريف دقيق لكل درجة من واقع الخصائص العامة للمستويات الوظيفية ٠

---

(٢٠) OTIS AND LEUKART, *Job Evaluation, A Baris For Round Wage Adnunistration*, Prentice Hall, 1954, p. 90.

أما الوسيلة الثانية فتبدأ بتحديد تحكمي لعدد الدرجات على مقياس التقييم ثم تتم بعد ذلك دراسة تحليلية للوظائف يتم فى ضوئها تقسيم الوظائف الدالة على عدد المستويات السابقة التحديد • ثم تسجل الخصائص أو الصفات العامة المميزة لكل مستوى وظيفى باعتبارها تعاريف لدرجات المقياس – وهنا يكون انشاء مقياس التقييم « وتحديد عدد درجاته » سابقا على الدراسة التحليلية للوظائف •

هذا وتجدر الاشارة الى أن مقياس التقييم (عدد الدرجات – تعريفها) هو مسئولية هيئة مركزية تصدرهـــا مع كل المعايير اللازمة لترتيب الوظائف •

٣ – مقابلة أوصاف الوظائف بتعاريف الدرجات :

بعد أن يتم نشر مقياس التقييم على كافة الوحدات أو المشروعات ، تقوم هذه الوحدات من جانبها بمقابلة وصف الوظيفة الذى أعدته الوحدة بناء على دراسة تحليلية – للوقوف على طبيعة وأهمية العوامل المكونة لتلك الوظيفة – بتعاريف الدرجات المختلفة والحاق الوظيفة بالدرجة المناسبة •

وكلما كان هناك اتفاق بين العوامل المكونة لتعاريف الدرجات من معارف خبرة ، مستوى الاشراف ، حرية التصرف ، وبين العوامل المكونة للوظيفـة والتى تبرزها بطـاقة وصف الوظيفـة كان هناك توفيق فى الحاق الوظيفة بالدرجـة المناسبة لمستويات الصـــعوبة والمسئولية لهذه الوظيفة ومطالب التأهيل اللازمة لشغلها •

على انه تجدر الاشارة الى ان الدرجة تضم كافة الأعمال والتى وان اختلفت فى طبيعتها فانها تتماثل فى مستواها بصفة عامة • فقد يلحق باحدى الدرجات أعمال كتابية ذات مستوى كبير من الصعوبة والمسئولية تتطلب مستوى تعليميا بالاضـــافة الى خبرة فى العمل فترة من الزمن ويلحق بنفس الدرجة أعمال تخصصية « مهنية » ذات مستوى بسيط من الصعوبة والمسئولية تتطلب مستوى عاليا من التأهيل العلمى دون خبرة عملية سابقة فى مجال العمل •

ومما تجدر الاشارة اليه أيضا أن هـــذه الطريقة واضحة الفهم الا أنها ليست سهلة التطبيق فعادة ما يدخل عليهـــا فى التطبيق تعديلات شكلية تهدف الى ابراز نوعيات الأعمال فى مجموعات وظيفية منفردة تمثل كل مجموعة نوعية منها السلك الوظيفى الذى يتدرج فيه العامل الى أن يبلغ أعلى المجموعة « قمتها » • وذلك من منطلق التخفيف من عبء

التعامل بالعدد الضخم من الوظائف حيث يصعب تقييم كل وظيفة على حدة باعتبارها وحدة متميزة قائمة بذاتها فالوظائف كثيرة قد تصل الى ألف وظيفة مثلا فى مشروع متوسط الحجم ٠

وكذلك فانه فى مرحلة انشاء نظام التقييم وعند وضع مقياس التقييم يمكن الاستفادة من أوجه التشابه بين الوظائف بحيث يتم تجميعها فى فئات Classes تضم كل فئة منها كافة الوظائف المتماثلة فى نوع العمل ومستوى الصعوبة والمسئولية ٠

ويتم اعداد مواصفة لكل فئة Class Sepecification تتضمن المواصفة تحديد أبعاد ومقومات الوظائف التى تتدرج فى الفئة من حيث طبيعة ومستوى العمل ومطالب التأهيل اللازمة لشغل وظائف الفئة ٠٠٠ وبعد ذلك يتم تقييم الفئات بالحاقها بدرجاتها المناسبة على مقياس التقييم وذلك بمقابلة مواصفات الفئات بتعاريف الدرجات على المقياس وعند تقييم الوظائف المفردة ـ فى مرحلة تنفيذ نظام التقييم ـ يتم تحديد فئاتها المناسبة ، وذلك بمقابلة أوصاف هذه الوظائف بمواصفات الفئات وهنا تأخذ الوظيفة المفردة نفس درجة التقييم التى أخذتها فئة الوظيفة ٠

وهنا يمكن تصوير خطوات طريقة التدريج فى رسم توضيحى يبين خطواتها وكيفية تنفيذها (٢١) ٠ وذلك حسبما هو موضح بالشكل التالى رقم ( ١ ) ٠

### مظاهر القوة فى طريقة التدريج

- تمتاز هذه الطريقة ببساطة مفهومها وأسسها واجراءاتها الفنية ومرونتها وسهولة شرحها سواء لمقيمى الوظائف أو لأفراد القوة العاملة ٠
- تمتاز بقلة التكاليف حيث لا تتطلب عددا كبيرا من الباحثين لتنفيذها ولا تستغرق وقتا كبيرا ٠٠٠ هذا بالاضافة الى سرعة ظهور نتائجها وذلك أنها تقوم على أساس الحكم الاجمالى للأهمية النسبية للوظائف فيما بينها ومقارنتها بتعاريف الدرجات على مقياس التقييم ٠

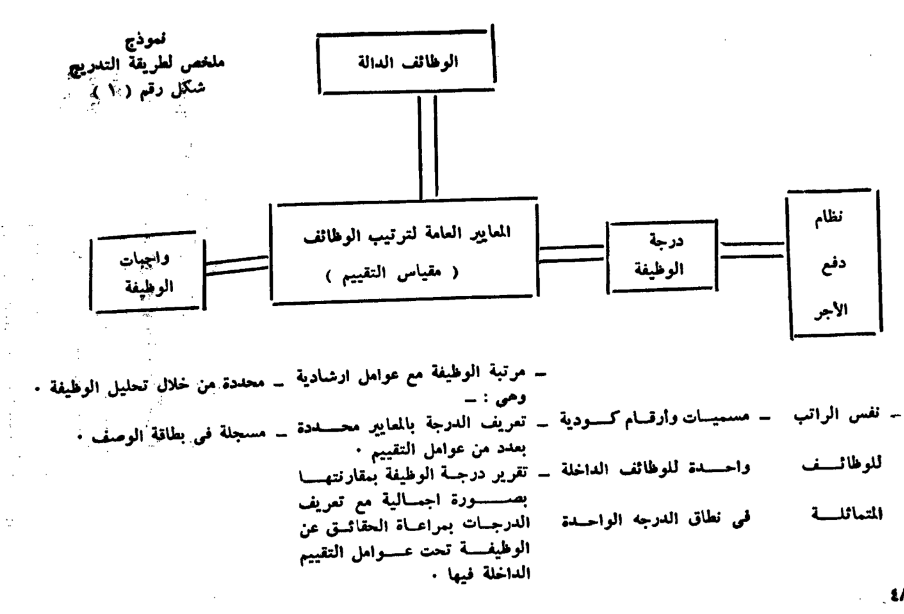
---

(٢١) *Job Grading For Trade and Labor Occupation*, U.S. Civil. Service Commission, Part I, 1968, FPM. Supplement, 512-1.

### اوجه الضعف التى تشوب طريقة التدريج

تتلخص أهم الصعوبات التى تشكل نقاط ضعف الطريقة فيما يلى :

- صعوبة وضع تعريفات دقيقة ومحددة وشاملة للدرجات .
- صعوبة وضع مصطلحات لفظية دقيقة تعبر عن متطلبات الدرجات ـ أى المستويات الوظيفية ـ من العوامل المختلفة التى تحدد مقومات الوظائف التى تلحق بكل درجة ، فحصيلة الألفاظ اللغوية لا تسعفنا فى وضع سلم لفظى يحدد احتياجات كل درجة من عوامل التقييم .
- الحكم الاجمالى على الأهميــة النسبية للوظيفة عن طريق التقدير الشخصى لا يحقق الموضوعية الكاملة فى عملية التقييم .


نموذج
ملخص لطريقة التدريج
شكل رقم ( ١ )
الوظائف الدالة
المعايير العامة لترتيب الوظائف
( مقياس التقييم )
واجبات الوظيفة
درجة الوظيفة
نظام دفع الأجر
- مرتبة الوظيفة مع عوامل ارشادية وهي : -
- محددة من خلال تحليل الوظيفة .
- تعريف الدرجة بالمعايير محددة بعدد من عوامل التقييم .
- مسجلة فى بطاقة الوصف .
- تقرير درجة الوظيفة بمقارنتها بصورة اجمالية مع تعريف الدرجات بمراعاة الحقائق عن الوظيفة تحت عوامل التقييم الداخلة فيها .
- مسميات وأرقام كودية واحدة للوظائف الداخلة فى نطاق الدرجه الواحدة
- نفس الراتب للوظائف المتماثلة

— صعوبة التوازن على المستوى الأفقى بين وظائف الوحدات او المشروعات المتعادلة بحيث تأخذ الوظيفة الواحدة أكثر من مستوى تقييم باختلاف الوحدة رغم ان الوظيفة واحدة فى كل من هذه الوحدات فمثلا وظيفة مدير الشئون المالية يندر أن نجدها بدرجة واحدة فى عدد من المشروعات رغم ان تلك المشروعات تكاد تتعادل فى حجم الأعمال ومستويات الوظائف ••• فكثيرا ما تدخل عوامل شخصية — غير موضوعية — فى تقييم الوظيفة بهذه الطريقة لغيبة الاعتبارات والعوامل الموضوعية فى التقييم •

## ثانيا : طريقة النقط

## *Point Rating Method*

ابتكر هذه الطريقة ميرل لوت Merill R. Lott عام ١٩٢٤ وأساس الطريقة يقوم على اعطاء تقديرات كمية Quantitative للأهمية النسبية للوظائف ، فهذه الطريقة تقوم على أساس تحليل الوظيفة الى العوامل الأساسية الداخلة فى تكوينها والتى تحدد أبعادها ومقوماتها الأساسية ، وتحديد الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل على حدة فى صورة كمية تتمثل فى عدد من النقط تعكس الأهمية النسبية للعامل • وفى النهاية تتحدد الأهمية النسبية للوظيفة بصفة عامة بمجموع النقط التى خصت عوامل الوظيفة مجتمعة •

وطريقة « النقط » تشابه « التدريج » فى تحديدها للأهمية النسبية للوظيفة بترتيبها على مقياس للتقييم محدد من قبل اجراء عمليات تقييم الوظائف المفردة ، على انه بينما يوجد مقياس عام واحد للتقييم فى طريقة « التدريج » يوجد مقياس لكل عامل من العوامل فى طريقة النقط •

ويتم مقارنة عوامل الوظيفة وخصائصها على مقياس التقييم الذى يمثل فى مستويات معينة لكل عامل واعطاء تقدير كمى لدرجة وجود العامل فى الوظيفة •

وتطبق طريقة النقط فى المشروعات الصناعية بوجه عام اذ انها شائعة فى تقييم وظائف الصناع والحرفيين بصفة خاصة (٣٢) •

---

(٣٢) Patton Littlefield and Self. *"Job Evaluation Text and Cases"*, Irwin; New York, 1964, p. 134.

**خطوات تنفيذ الطريقة :**

تتدرج الوظائف عادة فى أى هيئة من وظائف الادارة العليا والادارة الوسطى والمنفذين من الباحثين والفنيين ثم العمال المهرة وغير المهرة ... وكافة هؤلاء العاملين يصعب تحديد عوامل تقييم مشتركة لهم ، فالعوامل التى تتفق ووظائف الادارة العليا لا تتفق ووظائف العمال المهرة وغير المهرة .

لذلك فانه قبل تنفيذ الطريقة نبدأ فى تحديد نوعية الوظائف التى يراد تقييمها عن طريق لجنة تتكون من عدد من الأعضاء .

وتنفيذ طريقة النقط يمر بالخطوات التالية :

**١ ـ اختيار وتعريف عوامل التقييم :**

ان اختيار عوامل التقييم يتوقف على نوعيـة الوظائف ، حيث ان الوظائف الصناعية تختلف عن الوظائف الادارية أو المكتبية من حيث العوامل الداخلة فى مكونات نوعية كل من هذه الوظائف ، فاذا كان عامل ظروف العمل وعامل المهارة من العوامل الأساسية فى تحديد الأهميـة النسبية للوظائف الصناعية ، بينما تعتبر عوامل التخطيط والاتصالات والمبادأة والحكم المستقل من العوامل الأساسية فى تحديد الأهمية النسبية للوظائف الادارية .

وتحديد عدد عوامل التقييم يمثل أهمية نظرا لأن زيادة عدد العوامل عن القدر الضرورى قد يزيد من تعقيد الطريقة ، وانخفاض عدد العوامل يجعل الطريقة عاجزة عن شمول جميع أنواع الوظائف المراد تقييمها بما يؤثر على نتائج التقييم .

وبعد تحديد عدد عوامل التقييم ينبغى أن تعد لها تعاريف وافية مما يجنب أى خلط ينتج عن سوء الفهم بين أعضاء لجنة التقييم مع أهمية أن تكون التعاريف واضحة وبسيطة وبلغة سهلة .

**٢ ـ تحديد وتعريف درجات عوامل التقييم :**

تساهم عوامل التقييم بنسب متفاوتة فى تكوين وتحديد مقومات الوظيفة وأبعادها الرئيسية .

على ذلك فان درجات عوامل التقييم تكون بمثابة وحدات لقيـاس أهمية العامل فى الوظيفة وبمعنى آخر تحدد درجـة وجود العـامل فى

الوظيفة ، فمثلا عامل التأهيل العلمى يتدرج من أقل المستويات التعليمية حتى أرقى المستويات وأعلاها .

ويتوقف عدد درجات العامل الواحد على مدى الوظائف التى يتم تقييمها بالنسبة لكل نوع منها على حدة . وبعد تحديد درجات كل عامل من عوامل التقييم يتم وضع تعريف دقيق لكل درجة من الدرجات وذلك لضمان مفهوم كل درجة بالنسبة لكافة أعضاء لجنة التقييم .

وعادة عند وضع تعاريف الدرجات تعطى أمثلة للوظائف التى تتطلبها كل درجة من درجات العامل .

### ٣ ـ تحديد الأهمية النسبية للعوامل :

تتفاوت الأهمية النسبية لعوامل التقييم فيما بينها تبعا لمدى مساهمة كل عامل فى تحديد مقومات وأبعاد هذه الوظائف فى الوظائف الحرفية وتزيد أهمية عامل المهارة اليدوية عن أهمية عامل المجهود البدنى وتزيد أهمية هذا العامل عن أهمية عامل ظروف العمل عند اشتراك هذه العوامل جميعها فى تكوين الوظيفة الحرفية . وفيما يلى مثال عن تفاوت الأهمية النسبية للعوامل الداخلة فى تكوين الوظائف الصناعية فى أحد المشروعات الصناعية التى تعمل فى الصناعات الهندسية والكهربية .

| العوامل | المرتبة | الأهمية النسبية |
|---|---|---|
| المهارة اليدوية | ١ | ٤٠٪ |
| المسئولية عن مواد ومهمات ومعدات | ٢ | ٢٥٪ |
| المجهود البدنى | ٣ | ٢٠٪ |
| ظروف العمل | ٤ | ١٠٪ |
| المجهود الذهنى | ٥ | ٥٪ |

## ٤ ـ التقدير الكمي للأهمية النسبية لدرجات عوامل التقييم :

في التطبيق العملي لطريقة التقييم بالنقط تختلف الأسس عند ترجمة الأهمية النسبية لدرجات عوامل التقييم الى عدد من النقط تعكس الفروق بين درجات العامل ، فبعض الأخصائيين يفضلون أساس المتوالية الحسابية على أساس المتوالية الهندسية وبعضهم يؤيد المتوالية الهندسية وبعض المهتمين بتقييم الوظائف يركزون على المتوالية غير المنتظمة .

وفيما يلي مثال لاحدى الطرق التي تتبع المتواليات الرياضية على أساس اعتبار الأهمية النسبية للعامل عبارة عن عدد من النقط تعطى لأدنى درجات عامل التقييم .

ويوضح ذلك المثال التالي :

| العامل | الأهمية النسبية | مسئولية بسيطة | مسئولية متوسطة | مسئولية كبيرة | مسئولية كبيرة جدا | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المسئولية | ٢٥٪ | ٢٥ | ٥٠ | ٧٥ | ١٠٠ | متوالية حسابية |
| المسئولية | ٢٥٪ | ٢٥ | ٣٨ | ٥٧ | ٨٦ | متوالية هندسية |
| المسئولية | ٢٥٪ | ٢٥ | ٣٨ | ٥٧ | ١١٤ | متوالية غير منتظمة |

## ٥ ـ تجربة مقياس التقييم :

يتم ذلك بتقييم عدد من الوظائف الرئيسية أو الدالة **Key Positions** وهي وظائف معروفة وواضحة الاختصاصات ، وعدد الوظائف الدالة يتراوح ما بين ١٥ ، ٢٥ وظيفة ، والغرض من تجربة مقياس التقييم الوقوف على مدى دقة التعريفات التي توصلنا اليها مع ملائمة عدد النقاط التي خصصت لدرجات عوامل التقييم .

٦ ـ تقييم باقى وظائف الجهة :

وبعد نجاح مقياس التقييم ، يتم مقابلة الوظيفة ـ بعد دراستها دراسة تحليلية واعداد وصف تحليلى لها ـ على مقياس التقييم بالنسبة لكل عامل من العوامل المحددة للوقوف على درجة وجود العامل فى الوظيفة وتحديد عدد النقاط التى تخص الوظيفة من جميع عوامل التقييم ثم يحدد موقع الوظيفة على مقياس التقييم وهو التقييم النهائى للوظيفة وهو على درجة عالية من الموضوعية ٠

## مظاهر القوة فى طريقة « التقدير بالنقط »

تتميز طريقة النقط بعدد من مظاهر القوة وأهمها (٢٣) :

- الموضوعية فى تحديد الأهمية النسبية للوظائف وتقليل أثر النفوذ والاعتبارات الشخصية الى حد كبير ٠
- مقياس التقييم ثابت وصالح لتقييم الوظائف فترة طويلة حتى ولو تغيرت خلال هذه الفترة ٠
- يمكن الدفاع عن نتائج التقييم بهذه الطريقة قبل العاملين بالمشروع ( المنظمة ) ٠

## مظاهر واوجه الضعف التى تشوب طريقة « التقدير بالنقط »

- الطريقة معقدة وعلى درجة من الصعوبة تحتم أن يتم تدريب أعضاء اللجان التى تشترك فى تطبيقاتها ٠
- الطريقة بها درجـة من عنصر التقدير الشخصى فى تحديد اعـداد وتعريفات درجات عوامل التقييم وكذلك تقدير النقط يرتكز على جانب من التقدير الشخصى ٠
- الطريقة تستغرق وقتا طويلا ٠
- مقياس التقييم مغلق بما يتعذر اضافة وظائف أقل أو أعلى من تلك الوظائف الداخلة فى تكوين مقياس التقييم ٠
- صعوبة شرح الطريقة للقائمين على تنفيذها أو العاملين أو النقابات مما يحقق لها نجاحا فى المفاوضات الخاصة بالأجور ٠

---

(٢٣) د٠ زكى محمود هاشم ، مرجع سبق ذكره صفحة ١٦٤ ٠

## المبحث الثالث

### استخدامات النظام الموضوعى لترتيب الوظائف

لقد نشأ نظام الصلاحية Merit System لانتقاء أفضل العناصر اللازمة للدخول فى الخدمة والتأكيد على أن الالتحاق بالخدمة المدنية يخلو من عوامل المحاباة والمحسوبية (٢٤) ٠

وسعيا وراء الموضوعية لحماية الفرد فان ذلك يتم ليس فقط عند بداية دخول الخدمة العامة ولكن بعد التحاقه بالخدمة ٠ فقد وضعت القواعد وصدرت القوانين التى تنشد الموضوعية فى اطار محدد الاجراءات عرف بما يسمى « مسائل شئون العاملين » ، وهى القواعد التى تتعلق باختيار الفرد وحتى نهاية خدمته بالمنظمة وتتعلق بمسائل ترقياته ومكافأته وتدريبه ، ونقله ، واعداد التقارير الخاصة بالكفاءة ٠٠ وغيرها ٠

وبازدياد أعداد العمالة وارتفاع تكلفتها وظهور المدرسة العلمية فى الادارة التى بدأت تهتم بالانتاجية والتكلفة والعائد ، فقد أصبح نظام الصلاحية منفذا هاما نحو رسم سياسة للأجور تقوم على أسس موضوعية وعادلة ٠

والنظام الموضوعى لترتيب الوظائف يعد القاعدة والركيزة الأساسية بل والعمود الفقرى لنظام وظيفى متكامل يساعد على تطوير شئون الخدمة ويرتفع بكفاية الأداء فى الأجهزة الادارية ولايضاح ذلك نعرض فيما يلى بعض استخدامات نظام ترتيب الوظائف الموضوعى فى مجال ادارة الأفراد والتنظيم والتى تتلخص فى الآتى : ـ

١ ـ وضع أساس علمى لتخطيط القوى العاملة وتيسير اعداد موازنة معبرة للوظائف ٠

الوظيفة تسبق معدل الأداء فى كونها وحدة قياس العمل ، ولما كان التخطيط الجيد لأى نشاط يعتمد فيما يعتمد على التحديد الجيد لوحدات قياس الأداء ووحدات قياس الانتاج ، فان نظام ترتيب الوظائف يقدم

---

(٢٤) الأستاذ / فتحى زيتون ، مشكلات توصيف وتقييم الوظائف ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، بحث مقدم فى الدورة التدريبية المنعقدة بفندق سان استفانو بالاسكندرية ١٩٧٨ م ٠

خدمة ثمينة لمخططي القوى العاملة اذ يمدهم بأسس القياس الدقيق للأداء وذلك بتحديد « الوظيفة » وهي وحدة القياس ٠

وفي ظل وحدة القياس المعروفة باسم « الوظيفة » فان مخطط القوى العاملة يتمكن من حصر القوى العاملة بالمنظمة مصنفة حسب وظائفها داخل مجموعاتها النوعية لما يتمكن من تحديد احتياجاته الوظيفية المستقبلية بكافة الوظائف والمجموعات النوعية وحينئذ يستطيع المخططون بمقارنة بين ما هو موجود وبين ما هو مطلوب مستقبلا من الافراد ان يحددوا العجز أو الزيادة في نوعيات الوظائف ، وعليهم اقتراح أسلوب التصرف في العمالة الزائدة او الاسلوب اللازم لتدبير العجز في العمالة الحاليه ٠

ويساعد ترتيب الوظائف في اعداد موازنة وظائف معبرة عن واقع الخدمه حيث تصور الاعتمادات الماليه بالموازنه المستويت الوظيفيه الفعليه التي تكشف عن الأنشطة والأعمال الممارسة بصورة واقعية ٠٠٠ وموازنة الوظائف في ظل النظام الموضوعي لترتيب الوظائف لا تسمح بظهور وظائف صوريه تمثل الأفراد لا الاعمال لانها موازنه وظائف وليست موازنة درجات فقط ٠

ووجود موازنة وظائف لدى كافة المنظمات يمكن السلطات الرقابية الحكوميه التي تختص بشئون الموازنة وكذلك السلطات التشريعية من أن تتفهم وتقدر على أسس واقعيه مقترحات تلك المنظمات بشأن تدبير الاعتمادات اللازمه لممارسة نشاطها وبذلك تنتهي عمليت المساومت لتدبير الاعتمادات الماليه التي تجرى عادة في عيبه النظام الموضوعي لترتيب الوظائف ٠

## ٢ ـ التوصل لأساس عادل للأجور :

من أهم الأهداف التي يسعى اليها نظام الترتيب هو تحديد الأجر على قدر العمل وكذلك تساوى الأجور اذا تساوت صعوبة الأعمال ٠

ونظام ترتيب الوظائف الموضوعي يقدم الأساس العادل والموضوعي في تحديد الأجر المستحق للوظيفة فعلى قدر مستوى الوظيفة ( مستوى صعوبتها ومسئولياتها ) تكون قيمة الأجر المقرر للوظيفة ٠

## ٣ ـ القضاء على فوضى الألقاب الوظيفية :

يعمل النظام الموضوعي لترتيب الوظائف على خلق مسميات وظائف تعكس نوع الوظيفة ومستواها مما ييسر وينظم مسائل شئون التوظف

وتمثل تلك المسميات لغة مشتركة للفهم وتبادل المعلومات وادارة النظم المتعلقة بالأفراد ·

٤ ـ دقة وموضوعية عمليات الاختيار والتعيين :

ازاء ما يقدمه نظام ترتيب الوظائف الموضوعى من وصف دقيق للوظائف فان بطاقة الوصف للوظائف تسهل عملية تصميم الاختبارات التحريرية والشفوية التى يقتضى على الأفراد طالبى الالتحاق بالعمل اجتيازها للكشف عن الصلاحية والقدرة اللازم توافرها فى شخص شاغل الوظيفة ··

كما يقدم نظام الترتيب الموضوعى البيانات والمعلومات التى تساعد فى عملية تصميم الاعلان عن الوظائف وذلك بأن يتضمن الاعلان اسم الوظيفة واشتراطات شغلها ونبذة عن الواجبات والمسئوليات والخبرات العملية اللازمة وفى ذلك فائدة كبرى فى أن يتقدم للوظائف أفضل الراغبين فى العمل ويتنحى عن التقدم من لم تتوافر لديه الاشتراطات الموضحة بالاعلان ·

٥ ـ تصميم واعداد تقارير قياس كفاءة الأداء للعاملين :

يعتبر التقييم الدقيق لأداء العاملين على أسس علمية وموضوعية من الأسس الهامة لترشيد استخدام الموارد البشرية اذ انه يساهم فى الالمام الكامل بالقدرات المختلفة للعاملين ثم توجيههم الى الأعمال التى تتفق وهذه القدرات ، وأيضا المساهمة فى تنمية مهارات وقدرات الأفراد بصفة مستمرة سواء بالتدريب أو التوجيه ويستخدم أيضا كأساس موضوعى لسياسات الترقية والحوافز وغيرها (٢٥) ·

لذلك كان يقتضى على كل منظمة أن تقوم بوضع نظام لقياس أداء العاملين بها بما يتفق مع نوعيات الوظائف بها نظرا لاختلاف الوظائف وفقا للمجموعات النوعية من منظمة الى أخرى وبالتالى يقتضى أن يكون لكل مجموعة وظيفية « نوعية » عناصر لقياس كفاءة الأداء الخاص بها وهو ما لم يكن متبعا قبل العمل بنظام ترتيب الوظائف ، ونظام ترتيب الوظائف الموضوعى يقدم لنا عناصر القياس الجيد للأداء من خلال واجبات

---

(٢٥) د· محمد محمد ابراهيم ، بحث تقييم اداء العاملين فى وحدات الجهاز الحكومى · دراسة تحليلية بكلية التجارة أسيوط ، ١٩٨٠ صفحة ( ٩ ) ·

ومسئوليات الوظائف والعوامل التحليلية الداخلة فى تكوين الوظيفة والتى تكشف عن نوعيتها ومستوى صعوبتها وبالتالى عندما يحدد الأداء الفعلى للفرد فى ضوء هذه العوامل والمكونات الموضـــوعية والسلوكية لانجاز الأعمال ومقارنة الأداء الفعلى بمستويات الأداء المطلوبة فى بطاقة الوصف التحليلية للوظيفة يمكن الوقوف على درجة كفاءة العامل بصورة موضوعية وعادلة ٠

## ٦ ـ صلاحية اجراءات الترقية :

انطلاقا من مبدأ صلاحية العامل للعمل الذى يسند اليه فان نظـام الترتيب فيما يقدمه من وصف للوظيفة فانه يحدد الاشتراطات اللازم توافرها لانتقال الفرد من مستوى وظيفى الى آخر ٠٠٠

كمـا يقدم لنا النظام تسلسلا هرميا موضوعيا لانتقال الفـرد من وظيفة الى وظيفة أعلى منها مباشرة فى مستويات الصعوبة والمسئولية ٠

وبذلك تكون عملية الترقيـات قائمة على أساس سليم وموضوعى نحو تدعيم مبدأ الشخص المناسب فى المكان المناسب بالأجر المناسب ٠

## ٧ ـ موضوعية اجراءات النقل والندب والتأديب :

يهم جهة الادارة فى المنظمة الاستخدام الأمثل للقوى العاملة وانطلاقا من هذا الهدف فان الادارة دائما تبحث عن أنسب الوسائل والادوات التى يمكن أن تلجأ اليها بغية الحصول على أقصى انتاجية من الفرد العامل ٠

ونظام ترتيب الوظائف فى تحديده لمعالم وحدود الوظيفة واشتراطات التأهيل اللازمة لشغلها يقدم أداة فعالة متمثلة فى الوظيفة باعتبارها وحدة قياس ، يتم فى ضوئها تقييم وملائمة اتخاذ قرارات تتعلق بالأفراد وبذلك يكون أمـام الرؤساء أساس عادل يهدف للصـالح العـام ولا يخدم أهدافا شخصية فاذا تم نقل العامل الى وظيفة لا يتوافر فيه اشتراطات شغلها فان هذا القرار لا يخدم الصالح العام ٠

كما ان تحديد اختصاصـات الوظائف ووضوحها يعمل على سرعـة تحديد المخطىء فى العمـل ٠ هذا بالاضافة الى أنه فى ظـل اختصاصـات وظيفة واضحة يستطيع المحقق الانتهاء من التحقيق دون استغراق وقت فى عمله وبذلك توقع الجزاءات فى حينها دون تأخير ٠

### ٨ ـ رفع كفاءة البرامج التدريبية ٠

تكشف الدراسة التحليلية لبطاقات وصف مجموعة من الوظائف عن الاحتياجات التدريبية التى تناسب مواصفات مجموعة المتدربين على تلك الوظائف وذلك من خلال تحليل الواجبات والمسئوليات والكشف عن الجوانب التى تحتاج من شاغلى هذه الوظائف الى اكتساب مهارات معينة لأداء تلك الواجبات على مستوى عال من الكفاءة ٠ وبذلك يكون لدى المدرب فرص لاكساب هذا المهارات للمتدربين أو تعديل سلوكياتهم بما يسمح بظهور هذه المهارات المطلوبة لانجاز أعمال تلك الوظائف ٠

### ٩ ـ المساعدة فى عمليات التنظيم الادارى :

ان الدراسة التحليلية للوظائف واعداد توصيف لهايعد أمرا بالغ الأهمية فى عمليت التنظيم الادارى لما يقدمه وصف الوظيفة من بيانات دقيقة عن واجبات الوظائف ومسئولياتها وعن خطوط السلطة ونطاق الاشراف وغيرها من عناصر الوصف مما يساعد فى الكشف عن العيوب التنظيمية التى تتعلق بمخالفة المبادىء التنظيمية المعروفة عن التنظيمات البيروقراطية كما يساعد فى تصوير الامكانات المادية لتحسين نظام العمل ومكان العمل بما يتيح فرصة أكيدة نحو رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين فمثلا نجد ان الدراسة التى تتم عند توصيف الوظائف قد تكشف عن ازدواج أو تضارب فى اختصاصات الوظائف مما يتطلب اعادة النظر فى اختصاصات التقسيمات التنظيمية بالهيكل التنظيمى للمنظمة لعلاج مثل هذه العيوب ٠

كما ان الدراسة التحليلية للوظائف قد تكشف عن عيوب فى وسائل أو طرق اداء الأعمال مما يتطلب الأمر اقتراح أساليب أو وسائل جديدة تؤثر على الوضع التنظيمى القائم وتحتم على المنظم ان يعيد ترتيب حساباته فى اعادة التنظيم الجيد للعمل ٠

وبذلك يساهم ترتيب الوظائف فى تقديم وسائل للاصلاح التنظيمى وتحسين الأداء بما يحقق رفع مستوى الكفاءة فى الأداء ٠

### ١٠ ـ تحسين العلاقة بين العاملين والادارة (٢٦) ٠

**Employee Management good Relations**

ان الدراسة التحليلية للوظائف تكون الأساس السليم للتفاهم المشترك بين الادارة وأفراد القوى العاملة بالمشروع ٠

---

(٢٦) د٠ زكى محمود هاشم ، مرجع سبق ذكره صفحة ١٢٢ ٠

فالدراسة التحليلية للوظائف تساهم فى تقرير سياسات ادارية واضحة محددة وعادلة تؤدى الى تحقيق رضا العاملين عنها لموضوعيتها وعدالتها مما يؤدى الى تحسين العلاقة بين العاملين وجهة الادارة ٠

## مزايا النظام الموضوعى لترتيب الوظائف :

ان المزايا التى يحققها نظام الترتيب الموضوعى للوظائف هى بمثابة النتائج الايجابية التى تكون وليدة الربط المنطقى بين العناصر الثلاثة التى سبق أن عرضناها الا وهى واجبات الوظيفة ومسئولياتها ، مطالب التأهيل اللازمه لشغل الوظيفة ، والأجر الذى يقرر للوظيفة فى ضوء مستويات صعوبتها ٠

ومن أهم هذه المزايا نذكر ما يلى :

١ ـ يتمشى هذا النظام مع الاتجاهات الحديثة فى الادارة بالدول المتقدمة والذى يتمثل فى الاهتمام بالتخصص وتقسيم العمل ٠

ان هذا النظام يتجاوب مع ظروف العصر الحديث الذى تغلب فيه عمليات التركيز على الناحية الفنية فى العمل وتسود فيه فكرة التخصص (٢٧)٠

٢ ـ انه يكفل موضوعية شئون التوظف عند مباشرة عمليات الاختيار ، والتدريب والترقيات ، والنقل وتقارير الكفاءة ، واعداد موازنة الوظائف فالموضوعية عند انجاز مسائل شئون التوظف المذكورة تحقق الوضوح والسهولة والسرعة فى انجازها فى اطار من المساواة والعدل اللذين يحققان الرضا الوظيفى بين العاملين ٠

٣ ـ يوفر معيارا سليما لتحديد مرتبات الموظفين بطريقة تحقق المساواة والعدل فيما بين شاغلى لوظائف ٠

٤ ـ يكفل تحقيق درجة عالية من الروح المعنوية لمجتمع العاملين حيث نرى أنه فى تحقيق كل المزايا السابقة تحقق أهم المزايا ألا وهى الروح المعنوية المرتفعة التى لها تأثير جيد على الانتاج والانتاجية للعاملين ٠ فالموضوعية فى مسائل شئون التوظف والعدالة فى تقرير الأجر ووضع الرجل المناسب فى المكان المناسب يحقق درجة عالية من الرضا

---

(٢٧) د٠ محمد فؤاد مهنا ـ سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها فى ضوء مبادىء علم التنظيم ، دار المعارف ١٩٦٧ صفحة ١٣٧ ٠

لدى العاملين بما يساهم فى رفع الروح المعنوية لهم وهو الأمر الذى يقتضى ان تستثمره الادارة فى حفز الجهود نحو زيادة الانتاج ٠

ورغم ما يمكن ان يقال عن نظام الترتيب الموضوعى للوظائف من أنه نظام يتجاوب مع سمة العصر الذى يتميز بالتخصص كما أنه يعد من الأنظمة القائمة على أسس علمية فى تحليل الأعمال وتحديد المرتبات وبطريقة تحقق المساواة والعدالة فضلا عن أنه نظام يقدم من أساليب ادارة الأفراد أهمها ألا وهو أسلوب الجدارة فى شئون التوظف فان فريقا من الخبراء يعددون فى ذكر عيوب هذا النظام ويستشهدون فى ذلك بتراجع تطبيق هذا النظام فى بعض الوزارات والأقسام بالولايات المتحدة الأمريكية ويوجهون مجموعة من الانتقادات ٠

**اهم الانتقادات الموجهة لنظام الترتيب الموضوعى للوظائف ٠**

١ ــ الاغراق فى التفاصيل يجعل منه نظاما معقدا صعب التطبيق ، يقول الأستاذ Wilmerding ان نظام الترتيب الأمريكى نظام معقد وصعب التطبيق يميل الى الاغراق فى التفاصيل وانشاء عدد ضخم من فئات الوظائف Classes ومجموعات فئات Series Classes والمجموعات المهنية Occupation Groups رغم أن هذا العدد الضخم من التقسيمات يقوم على فروق طفيفة بين الوظائف سواء من ناحية طبيعة عملها أو مستوى صعوبتها ومسئولياتها (٢٨) ٠

٢ ــ يعوق المرونة فى ادارة الأفراد ٠ نظرا لقيام هذا النظام على أساس من التخصص والمواصفات الدقيقة للوظائف فان عمليات اختيار الأفراد تستند الى التخصص الزائد فى شغل الوظائف ٠ وبدهى ان هذا الأمر يعوق مرونة تحرك العمالة من وظيفة الى أخرى حتى ولو تماثلت الوظيفتان الى حد ما فى طبيعتهما ومستواهما وهذا الأمر يقيد الانتفاع بامكانات القوى العاملة ٠

٣ ــ لا يوفر النظام مستقبلا وظيفيا لأفراده يحملهم على الاخلاص والتفانى فى الخدمة فالترقية ليست من سمات هذا النظام ولا يخفى ما للترقية من أثر فى الحياة الوظيفية ٠

---

(٢٨) د٠ زكى محمود هاشم رسالة الماجستير ، مرجع سبق ذكره صفحة ٢٥٨ ٠
نقلا عن :

Lucius Wilmerding, *Classification Principles and Methods.*

٤ ـ الفصل بين الوظيفة باعتبارها مجموعة من الواجبات والمسئوليات وبين الموظف الذى يمارس هذه الوظيفة يفقد هذه الممارسة نمط شخصية وكفاءة الموظف وقدراته والتى تستمد منها الوظيفة فاعليتها ٠

ويتجلى هذا العيب واضحا فى وظائف الادارة العليـا فرغم تحديـد الواجبات والمسئوليات لمثل هذه الوظائف الا ان لكل فرد قدرات خاصة يصنعها الواقع الفعلى فى أسلوب انجاز واجبات ومسئوليات هذه الوظائف وهو الفرق الذى يميز بين المدير الفعال والمدير غير الفعال ٠

**ويبدو ان هذه العيوب التى تشوب موضوعية نظام الترتيب مردود عليهـا فى النقاط الآتية :**

١ ـ ان النظام الموضوعى لترتيب الوظائف لا يغفل مبدأ مهنة الخدمة العامة Career Service فقد أثبتت الدراسات الاحصائية فى الجهات الخاضعة لقـانون ترتيب الوظائف الأمـريكى وجود ظواهر تشير الى تقدم الموظف الأمريكى فى سلك الخدمة العامة فمثلا فى ديوان الموظفين الاتحادى Civil Service Commsion فقد استمر فى الخدمة به منذ عام ١٩٥٠ الى ١٩٥٩ عدد ٥٩ موظفا من جملة ٩٢ فردا عينوا عام ١٩٥٠ وتقلدوا مناصب رئيسية بالديوان (٢٩) ٠

٢ ـ الفصل بين الوظيفة والموظف عند تحديد واجباتها ومسئولياتها وعند تقييمها وتحديد مطالب التأهيل اللازمة لشغلها هو فصل منطقى قائم على أساس ان كل وظيفة تحدد مكوناتها ومطالب التأهيل اللازمـة لشغلها من منطلق احتياجات التنظيم والعمل فى المنظمة لا من منطلق احتياجات ورغبات الأفراد ٠٠٠

كما ان شاغل الوظيفة ليس له أدنى تأثير على خصائصها ومسئولياتها وليس على الموظف ان يخرج عن نطاق وظيفته أو مجال مسئولياته توسعا فيها أو انتقاصا منها ٠

ومما يجدر التنبيه اليه هنا ان الفصل بين الوظيفة والموظف هو أمر يتم فى مرحلة انشاء نظام ترتيب الوظائف عندما تتم عمليات التصنيف والتوصيف والتقييم ولكن هذا الفصل ما يلبث أن يختفى فى مرحلة تنفيذ النظام عندما يسند للموظف القيام بواجبات ومسئوليات وظيفته حيث

---

(٢٩) د٠ زكى محمود هاشم رسالة الماجستير ، مرجع سبق ذكره صفحة ٤٥ ٠

التفاعل والارتباط بين الوظيفة وشاغرها ، ويصبح الفرق بين موظف وآخر هو طبيعة ممارسة الفرد لواجباته ومسئولياته ، فهناك من الأفراد من يكفل تغطية احتياجات الوظيفة بدرجة كفاءة عالية كما أن هناك أفرادا يعجزون عن تغطية احتياجات وظائفهم حتى ولو بدرجة عادية وهذا الأمر هو مايمثل الفروق الفردية للتباين المعهود فى خصائص الأفراد ومواهبهم وقدراتهم الفردية ٠

ان دقة تحديد مطالب التأهيل خاصة مايتعلق بمطالب الوظيفة التى تتعلق بالمهارات الذهنية والقدرات البدنية والمواصفات الشخصية وكذلك دقة اختيار العاملين يوفر للمنظمة فى ظل النظام الموضوعى لترتيب الوظائف قوى عاملة على درجة عالية من الكفاءة ٠

٣ ـ لقد لجأت بعض الدول الأوربية ذات النظام الشخصى لترتيب الوظائف الى الأخذ بفكرة النظام الموضوعى لترتيب وظائف فئات المتخصصين Specialist Classes حسبما حدث فى النظام الانجليزى (٣٠) ٠

(٣٠) د٠ زكى محمود هاشم رسالة الماجستير ، مرجع سبق ذكره صفحة ٦٤ ٠

# الفصل الثانى

## مفهوم النظام الشخصى لترتيب الوظائـف

تتناول فى هذا الفصل بالعرض والتحليل النظام الشخصى لترتيب الوظائف وهو نظام يمثل أحد نظامين يسودان دول العالم .

فالترتيب الشخصى للوظائف يسود عددا من الدول الأوربية والأنظمة العلمية العسكرية أما النظام الموضوعى لترتيب الوظائف فيسود الولايات المتحـدة الأمريكيـة وكندا وسويسرا حسبما أشرنا الى ذلك فى الفصـل السابق .

وتنقسم دراسة هذا الفصل الى المبحثين التاليين :

**المبحث الأول :**

ماهية النظام الشخصى لترتيب الوظائف للتعريف به وبخصائصه .

**المبحث الثانى :**

الفروق النظرية بين النظـام الشخصى والموضوعى لترتيب الوظائف للتأكيد على خصائص كل نظام وتحديد الفروق الجوهرية بين النظامين .

# المبحث الأول

## ماهية النظام الشخصى لترتيب الوظائف

النظام الشخصى فى ترتيب الوظائف يقوم على مبدأ الرتبة الشخصية Personal Rank Concept الذى يركز اهتمامه على الموظف شاغل الوظيفة فيما يتعلق بمؤهلاته ومرتبه ومركزه فى السلم الوظيفى وأقدميته وحقوقه وعلاقاته بغيره من الموظفين بالمنظمة بصرف النظر عن العمل الذى يقوم به الموظف وعلاقته بالأعمال الأخرى بالمنظمة (١) ٠

**ففى النظام الانجليزى :**

يعنى فقط بتنظيم الموظفين أنفسهم حسب مؤهلاتهم لا بتنظيم الوظائف ذاتها حسب طبيعة ونوع عمل الوظيفة (٢) ٠

وهذا النظام يسمى لدى لوثر جيوليك نظام « البرنامج والقوى البشرية » وهو نظام يبدأ بأفراد القوى العاملة لانجاز عمل معين ، فالنظام له نقطتان بداية هما العمل والأفراد الذين يؤدون هذا العمل (٣) ٠ نفس هذا النظام يحدد الهدف أولا والمتمثل فى انجاز عمل معين تقوم به المنظمة ثم على المنظمة استخدام القوى العاملة التى لديها بالطريقة التى تراها فى نطاق خصائص ومميزات وقدرات هؤلاء الأفراد ٠

فالعمل فى نظام الترتيب الشخصى غير مقيد سلفا بمواصفات محددة وتفصيلية للوظائف وانما يسير العمل على هدى خبرات وخصائص أفراد القوى العاملة ٠ فلا يعين الموظف لشغل وظيفة معينة ومحددة الواجبات والمسئوليات والسلطات وانما يكون تعيين الفرد على أساس توافقه وتلاؤمه مع مجموعة العمل أو استكمال أحد الأركان التى يتطلبها تنفيذ المهمة ٠

ويتبين من العرض السابق ان « الوظيفة » Job فى نظام الترتيب الشخصى للوظائف لا تتم بتحديد مواصفاتها بشكل تفصيلى كما لا تحدد

---

(١) Mosher, Ibid., p. 204.

(٢) د٠ محمد فؤاد مهنا ، مرجع سبق ذكره صفحة ١١٦ ٠

(٣) لوثر جيوليك ، دكتور ابراهيم حلمى عبد الرحمن تنظيم الأداة الحكومية فى الجمهورية العربية المتحدة ـ تقرير مقدم منها الى اللجنة المركزية لتنظيم الأداة الحكومية ٠ القاهرة يونيو ١٩٦٢ ٠

درجة الوظيفة ومرتبها على أساس الأعمال الداخلة فى الوظيفة ، ولكن يحدد ذلك على ضوء المؤهلات والخبرات الشخصية للأفراد المعينين بالفعل أو المزمع الاستعانة بهم ٠

ونظرا لأن عمل الوظيفة غير محدد على وجه الدقة والتفصيل فان مسميات الوظائف قد لا تكشف بصورة معبرة عن طبيعة أعمال هذه الوظيفة فمثلا وظيفة كاتب قد تكون وظيفة تتعلق بأعمال الحسابات أو اجراء تسويات مالية أو أعمال الحسابات ولكن المسمى الوظيفى لا يعكس أيا من هذه الأعمال وأصبحت الوظيفة مجموعة من الأعمال المتنوعة وتفتقر بذلك الوظيفة الى التخصص وينعدم تقسيم العمل بشكل وظيفى محدد ٠

فنظام الترتيب الشخصى للوظائف فى فرنسا يتخذ من الوظيفة وسيطا اجباريا فى عمليات التنظيم يهدف منها الى تنظيم الموظفين وتحديد مرتباتهم ودرجاتهم استنادا الى ظروفهم ومؤهلاتهم الدراسية ومهاراتهم العامة ويوضح ذلك Gregorie بقوله ان فكرة الوظيفة تبقى فى كل تنظيم بمثابة وسيط اجبارى بين حاجة العمل والوسائل البشرية التى تستخدم للقيام بالعمل (٤) ٠

### خصائص النظام الشخصى لترتيب الوظائف ٠

يستمد النظام الشخصى لترتيب الوظائف خصائصه من سمات مبدأ الرتبة الشخصية ويمكن تقسيم خصائص النظام الشخصى لترتيب الوظائف على مستوى العناصر التالية :

#### أ ـ اختيار أفراد القوى العاملة :

حيث يسود مبدأ الرتبة الشخصية يوجه الاهتمام الى اختيار الأفراد ذوى المقدرة العامة والصلاحية العامة General Competence وذلك للتقدم فى سلك الخدمة Career Service أكثر مما يوجه الى اختيار المقدرة الخاصة Specific Competence لشغل وظائف محددة وعمل معين (٥) ٠

#### ب ـ مفهوم شغل الوظيفة :

لا تحدد درجة الوظيفة والشروط التى يجب توافرها فيمن يشغلها على أساس عمل الوظيفة Position وانما تحدد درجة الموظف ومركزه

(٤) د٠ محمد فؤاد مهنا ، مرجع سبق ذكره صفحة ١٢٢ ٠

(٥) د٠ زكى محمود هاشم ، رسالة الماجستير ، مرجع سبق ذكره صفحة ٤١ ٠

فى نطاق الوظيفة العـامة Emploi على أسـاس مؤهلاته ومميزاته الخاصـة ٠ وعلى أساس هذه المؤهلات والمميزات يوظف فى الوظيفة التى تناسبه (٦) ٠ ومن هنا يتبين أنه فى ظل هذا النظام لا يوجد ارتباط بين الهيكل الوظيفى والتنظيمى وبين هيكل الدرجات الخاصة بالموظفين ، ولا يرتبط الموظف بالوظيفة وانما لجهة الادارة أن تلحقه فى أى وظيفـة داخل الاطار العام للكادر الذى يلحق به بالمنظمة أو خارجها ٠

**ج ـ اسلوب الترقية :**

يكاد أن تعتبر الترقية حقا مكتسبا للموظف حالة قضائه فترة زمنية محددة فى درجته الحالية وخطوط الترقية الى المرتبة الأعلى واضحة ولا ترتبط بوجود وظيفة فى الهيكل التنظيمى فقد يرقى الموظف الى درجة أعلى ويظل يمارس ذات اختصاصـاته التى كان يزاولهـا قبـل الترقيـة ففى النظـام الانجليزى يكون تنظيم شئون الموظفين فى انجلترا على ما يبدو مستقلا عن تنظيم الجهاز الادارى ولا تكاد توجد علاقة فى النظام الانجليزى بين تنظيم درجات الموظفين وبين التنظيم الداخلى للوزارات والمصالح والادارات ( أى تنظيم الوظائف ) (٧) ٠

**د ـ التقسيم النوعى للوظائف :**

ان ترتيب الوظائف الشخصى يقـوم على أساس التقسيم العريض الواسع للوظائف العامة فى مجموعات وظيفية تتماثل الوظائف الداخلة فى كل مجموعة منها فى نوع العمل وطبيعته بصفة عامة بينما تختلف فيما بينها اختلافا واسع النطاق فى مستوى صعوبة العمل ومسئولياته ٠

وتقسم كل مجموعة وظيفية الى عدد من الدرجات تمثـل مستويات وظيفية حددت بطريقة تحكمية لا تستند الى دراسة تحليلية للوظائف ٠

ففى النظام الفرنسى مثلا لا يوجد وصف للوظائف العامة كما لا يوجد ربط بين الدرجة والوظيفة ٠٠٠ فالوظيفة على الهيكل الادارى منفصلة عن الدرجـة ، وعلى ذلك تخصص الدرجة للموظف وليس للوظيفة وبالتـالى لا تعكس الدرجة الحاصل عليها الموظف الوظيفة فى العمل الذى يؤديه ٠

وبذلك يقـدم النظام الشخصى للوظائف حصرا وترتيبـا للموظفين

---

(٦) د٠ محمد فؤاد مهنا ، مرجع سبق ذكره صفحة ١٢٥ ٠

(٧) د٠ محمد فؤاد مهنا ، مرجع سبق ذكره صفحة ١٤٦ ٠

أنفسهم دون الوظـائف التى تؤدى والمستويات التى تمـارس ، وتنظيم شئون التوظف هى بمثابة قواعد لتنظيم شئون الموظفين وتحديد درجاتهم ومرتباتهم على أساس مؤهلاتهم الدراسية ومستواهم الثقافى .

ففى كلا النظامين الفرنسى والانجليزى لا يوجه الاهتمـام الى تقييم الوظائف العامة على أساس واجباتها ومسئولياتها كما هو الحال فى النظام الأمريكى وبذلك أخفقت الدول التى أخذت بالنظـام الشخصى فى ترتيب الوظائف فى تحقيق مبدأ الأجر على قـــدر العمل وتســـاوى الأجر اذا تســـاوت صـــعوبة الأعمال فى مسئولياتهـــا ومستواها وان اختلفت فى نوعها وطبيعتها ، وهو ما استطاعت الدول التى تطبق النظام الموضوعى تحقيقه لاستنادها الى الوظيفة كركيزة موضوعية تضمن سلامة اجراءات التقييم وتحديد الأجور من ناحية وتضمن من ناحية أخرى تحقيق العدالة بين العاملين عند مستوى معيشى أفضل بالمقارنة بأقرانهم بالمنظمات الأخرى كلما أمكن ذلك .

## المبحث الثانى

### الفروق النظرية بين النظام الشخصى والموضوعى فى ترتيب الوظائف

اذا كان نظام الترتيب الموضوعى للوظائف يرتكز على مبدأ الوظيفـة Position Concept حيث يركز الاهتمام على العمل ذاته أى على الوظيفة فى كونها مجموعة محددة من الواجبات والمسئوليات ، فان نظام الترتيب الشخصى للوظائف يرتكز على مبدأ الرتبة الشخصية Personol Concept حيث التركيز على الموظف شاغل الوظيفـة خاصة فيما يتعلق بمؤهلاته ومرتبه ومركزه فى السلم الوظيفى وأقدميته .

ومع تبـاعد المفهومين على مستوى الاطار النظـرى لهما فان النظامين عادة ما يلتقيان عند التطبيق العملى ليس فى البلدان حديثة العمل بهذه النظم ولكن هذا الالتقاء ينعقد فى البلدان التى نشأ فيها كلا النظامين .

يقول الكاتب Willim Moshor فى عرضه للفروق النظرية بين النظـامين انه لا يســتبعد التوفيق بين النظـامين فالتوفيق ممكن وغير مستحيل .

وتتمثل أهم الفروق النظرية بين النظام الشخصى والنظام الموضوعى فيما يلى (٨) :

١ ـ من حيث التخطيط الادارى :

لما كان نظام الترتيب الموضوعى يرتكز على الوظيفة فانه مرتبط ارتباطا وثيقا بالتغيرات فى الأوضاع التنظيمية باعتبار ان الوظيفة جزء من خطة التنظيم ·· لذلك كان القول بأن هذا النظام أكثر تناسبا مع التخطيط الادارى قصير الأجل ·

كما ان النظام الشخصى لترتيب الوظائف يتناسب مع التخطيط طويل الأجل اذ ان هذا النظام يعتمد على مجموعة من الموظفين ذوى الكفاءة والمقدرة العامة وتحدد أعمالهم من وقت لآخر فى ضوء احتياجات المشروع وخصائص وكفاءة هؤلاء الأفراد من ناحية أخرى ·

وتجدر الاشارة هنا الى اننا نميل الى القول أن ترتيب الوظائف الموضوعى يتناسب الى حد كبير مع التخطيط طويل الأجل اذ ان التغيرات التنظيمية تحدث لتطويع الواقع نحو تحقيق الهدف باعتبار التنظيم وسيلة لتحقيق الأهداف · وهى تغييرات أقرب الى أن تكون متوسطة الأجل ·

٢ ـ من حيث التنسيق :

لما كانت الوظيفة فى النظام الموضوعى موصفة ومحددة الواجبات والمسئوليات ومحددة العلاقات بالوظائف الأخرى فان خطوط السلطة والمسئولية محددة وواضحة مما يحقق التنسيق المطلوب بين مجموع تلك الوظائف·

ومع هذا فان غيبه التنسيق فى النظام الشخصى أمر مستبعد فتحديد المسئوليات والسلطات يتم التكليف به والتأكيد عليه من خلال فريق العمل اذ يقوم الرئيس فى سبيل تحقيق ذلك بجهود كبيرة للتنسيق حتى يتمكن الفريق من تحقيق وانجاز الأهداف ·

٣ ـ من حيث تحديد الأجر :

ان الأجر هو نقطة التقاء بين النظامين الا أنهما يختلفان فى أساس تحديد هذا الأجر ·

---

(٨) Moshor Kingsley and Stahl Ibid., pp. 208-205.

فالأجر فى النظــام الموضوعى يتحدد على أساس عنــاصر العمــل من واجبــات ومســئوليات وما يتطلبة العمــل من مطالب تأهيل لانجاز هذه الواجبات والمسئوليات فالأجر يقرر للوظيفة ٠

أما فى النظام الشخصى لترتيب الوظائف فان الأجر يتحدد على أساس مدة خدمة الموظف وثقافته وقدراته فى انجاز العمل فالأجر يقرر للموظف ومع هذا فان النظامين يتفقان فى تحديد معــدل الأجر ــ باختلاف أساس تقديره فالأجر له حد أدنى وحد أقصى ويزداد أجر العامل فيما بين الحدين على أساس طول مدة الخدمة ودرجة الاتقان والكفاءة فى أداء العمل ٠

ورغم الفروق النظرية التى ذكرت فان التوفيق بين مبدأ الوظيفــة ومبدأ الرتبة الشخصية فى مجال التطبيق العملى كان واضحا تماما فى التطبيق بمعقل النظام الأول فى الحكومة الاتحادية الأمريكية وفى معقل النظام الثانى فى انجلترا وفرنسا وبعض الأنظمة العسكرية ٠

فنظام الخدمة العامة فى الحكومة الاتحادية الأمريكية أخذ الى حد ما من مبدأ الرتبة الشخصية فكثير من الظواهر تشير الى تقدم الموظف الأمريكى فى سلك الخدمة العامة ليس فى منظمته فحسب بل انه يمكن نقله من منظمة حكومية أخرى٠٠٠ويؤيد ذلك اجتماع رؤساء أقسام التعيينات فى الوزارات المختلفة اسبوعيا بمدينة واشنطن لتبادل المعلومات حــول الوظائف الخالية فى هذه الوزارات ومدى امكان النقل اليها من الوزارات الاتحادية الأخرى ٠

كمــا أن ما يؤيد اتجــاه الجانب الأمريكى نحو تطبيق مبدأ الرتبة الشخصية هو ما أخذ به الى حد ما فكرة اختيار موظفين ذوى صلاحيات وقدرات عامة ثم توفر لهم وحداتهم التدريب بعد التحاقهم بالعمل حسبما جاء ذلك بدليل خدمات التدريب والتطوير ٠

**As the office of training and development (O.T.D.)**
**Of the U.S. Office of Personnel Management (O.P.M.)**
**We are responsible for leadership in training and development of the Federal workforce.** (٩)

وقد يكون هذا الاتجاه مؤشرا على تنازل النظام الى حد ما عن التحديد الدقيق لاشتراطات شغل الوظائف وذلك بتخفيف هذه الاشتراطات التى

---

(٩) **U.S. Office of Personnel Management, *Guide to Training and Development Services*, U.S. Government Printing Office. 1985, Page. 1-3.**

تتعلق بنوع الخبرة أو بنوعية التأهيل وهو أمر يتطلب مزيدا من البحث قبل اقراره ـ كما قد يكون هـذا الاتجاه مرجعه الى احتفاظ المنظمـات بكوادرها من القوى العاملة التى دخلت الخدمة ابتداء ومحاولة تدريبها فى مجالات التخصص بما يسمح بالاستفادة منها والمحافظة عليها لتربية كوادر ذات انتماء لتلك المنظمات وهى الخاصية التى كانت مفتقدة فى ظل الممارسة خلال السنوات السابقة لذلك ٠

وكما أخذت الدول التى تطبق نظام ترتيب الوظائف الموضوعى من مبدأ « الرتبة الشخصية » فان الأنظمة العسكرية التى تمثل النظام الشخصى فى ترتيب الوظائف قد أصبحت تولى اهتماما الى الوظيفة بازدياد اهتمامها بعمليات تحليل الوظائف فى داخل تلك الأنظمة العسكرية ٠

ومع هذا التقارب والتوفيق فان كل نظام من هذين النظامين لازال يرتكز على جوهره وفكرته التى بنى عليها فالوظيفة ركيزة أساسية للنظام « الأول » وما زال الموظف شـاغل الوظيفـة هو دعامة النظام الثـانى ( الشخصى ) ٠

# الباب الثانى

## تقييم نظام ترتيب الوظائف فى القطاع الحكومى بجمهورية مصر العربية

نقدم فى الفصل الأول من هذا الباب عرضا للمراحل التاريخية التى مر بها نظام ترتيب الوظائف فى القطاع الحكومى بجمهورية مصر العربية منذ عام ١٩٦٤ وحتى الآن ويسبق ذلك عرض موجز لمرحلة تاريخية هامة سابقة لهذه الفترة حيث تعتبر الفترة من ١٨٨٣ م وحتى عام ١٩٦٤ الجذور الأصلية التى استمد منها نظام الترتيب فى مصر هويته وطبيعته بل هى فى حقيقتها تمثل الظروف التنظيمية والقانونية للوظيفة التى نشأ منها النظام وبدأ تطبيقه بصورة فعلية منذ صدور قانون العاملين المدنيين بالدولة رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ٠ وهو ما نعرضه فى الفصل الأول ٠

وفى الفصل الثانى عرضنا دور واختصاصات الجهاز المركزى للتنظيم والادارة وقد كشف البحث عن الجهود الضخمة التى بذلها خبراء الجهاز والعاملون به فى ارساء قواعد النظام ومحاولات البحث فى مجال النظرية ومجال التطبيقات لحل مشكلات النظام والعمل على تهيئة المناخ لتحقيق أهداف النظام ٠ كما أوضحنا دور الوحدات الادارية فى تنفيذ النظام مع التركيز على ما واجهته وحدات الحكم المحلى من صعوبات تم تذليلها بجهود خبراء الجهاز فى تنفيذ النظام بتلك الوحدات ٠

ولقد واجه النظام مشاكل ومعوقات عديدة منذ عام ١٩٦٤ منها ما قد ارتبط بالتشريعات التى صدرت بتوقف العمل بالقواعد الموضوعية فى شئون التوظف ومنها ما ارتبط بالمشاكل المترتبة على موضوع النظام وفكرته الأساسية ، كما أن منها ما ارتبط بمقاومة الأفراد للنظام فى اطار مقاومة التغيير هذا ما تم عرضه فى الفصل الثالث ٠

كما قدمنا فى الفصل الأخير من هذا الباب اطارا لمدخل نظمى لنظام ترتيب الوظائف من خلال مفاهيم وأفكار نظرية النظم من أجل حل مشكلات النظام وتطوير وتحسين العمليات التشغيلية لتحقيق نتائج ذات فعالية للنظام تضمن استمراره فى اطار من التغذية المرتدة المستمدة من بيئة النظام ٠



# الفصل الأول

## المراحل التاريخية لنظام ترتيب الوظائف

مر نظام ترتيب الوظائف بالجهاز الحكومي ووحدات الحكم المحلي بأربع مراحل تاريخية ، ولقد صحبت كل مرحلة تشريعاتها ومحاولات التنفيذ وما أثير من قضايا فأصبح لكل مرحلة خصائصها والاطار الخاص بها .

ويمكن تقسيم هذه المراحل على ضوء ما صدر من تشريعات خاصة بموظفي الدولة ، حيث ان قانون العاملين في كل مرحلة يتضمن خصائص النظام الوارد ضمن أحكامه كما تعكس التشريعات التي تلت صدور القانون وتتعلق بالنظام المحاولات التي جرت لتطبيق النظام .

فقد حددنا في المبحث الأول من هذا الباب أهم الملامح والمسارات الموضوعية في التوظف في الفترة ما بين ١٩٥١ وحتى ١٩٦٣ م وقد سبقها ملخص لأهم ملامح النظام الوظيفي للفترة السابقة منذ ١٨٨٣ وحتى بداية هذه الفترة .

كما تناول المبحث الثاني أهم تطورات نظام ترتيب الوظائف في ظل العمل بالقانون ٤٦ لسنة ١٩٦٤ والقانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ وهي فترة تميزت بأنها فترة تمهيد لتنفيذ النظام لتهيئة المناخ الوظيفي لتطبيق الترتيب الموضوعي للوظائف .

وفي المبحث الثالث فقد استعرضنا أهم ملامح النظام الموضوعي لترتيب الوظائف في ظل أحكام القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ، وهي الفترة التي استقر العمل فيها بأحكام نظام الترتيب الموضوعي للوظائف في مصر .

# المبحث الأول

## المسارات الموضوعية فى شئون التوظف

## فى الفترة من ١٩٥١ وحتى ١٩٦٣

**١ ـ تقـديم عن أهم المسارات الموضوعية فى شئون التوظف من الفترة من ١٨٨٣ حتى ١٩٥٠ م**

بدأت أولى محاولات تنظيم شئون التوظف والموظفين فى مصر بصدور الأمر العالى من الخديو توفيق فى ١٠ أبريل ١٨٨٣ والمسمى بلائحة تسوية حالة المستخدمين الملكيين (١) والمتضمن بأن يكون لمصـالح الملكية الميرية نظام خاص بها وان تقرر درجات لمستحقيها ، وأن تقسم الوظائف التى تتكون منها هذه الدرجات الى قسمين هما الوظائف الرئيسية ، والوظائف الصغيرة • على أنه يجوز تقسيم كل قسم الى جملة أنواع يتقرر لكل منها ماهية تخصه •

كما حدد الأمر العالى شروط القبول والتى يجب توافرها فى طالب الاستخدام على ان يجتاز الطالب امتحان قبول أمام لجنـة مختصة ، وأن يظل الموظف فترة اختبار قبل أن يكون تعيينه نهائيا ، كما تضمنت أحكام هذا الأمر العالى قواعد الترقية بالانتخاب أو الأقدمية •

ومن الواضح أن المعيـار الذى كانت توصف به الوظيفة على أنهـا رئيسية أو صغيرة هو معيـار الموقع الوظيفى بالتنظيم الخـاص بالمصلحة بالاضافة الى معيار الدرجة المالية لتلك الوظيفة بمعنى أنه لم يكن للوظيفة معيار موضوعى ثابت وانما التميز يأتى تبعـا لوصف العامل بأنه موظف أو مستخدم •

والمقصـود بأن كلا من قسمى الوظائف الرئيسـية والصغيرة يجوز تقسيمه الى جملة « أنـواع » أنه يجـوز تقسيمها الى جمـلة « وظائف »

---

(١) للوقوف على تفاصيل أكثر تتعلق بالأمر العالى المذكور يرجع الى :

أ ـ محمد حمدى ابراهيم « الموظف الحكومى وتطور مشكلاته » ، مجلة العلوم الادارية ، ديسمبر ١٩٦٢ وبحث مقدم الى مؤتمر التنمية الادارية الدور الأول ، ١٩٦٣ •

ب ـ عبد الرحمن الرافعى ، عصر اسماعيل ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية الجزء الأول ١٩٤٨ •

لكل منها « درجة مالية » معينة . وهذا هو الجانب الموضوعي في الأمر العالى المذكور أى أنه توجد « وظائف » ولها « درجات مالية » .

وبعد هذا الأمر العالى صدرت قواعد التعيين والترقية للمستخدمين والواردة باللائحة المعتمدة من مجلس النظار في ١٧/٦/١٨٨٩ (٢) .

**وقد تضمنت هذه اللائحة ما يلي :**

( أ ) قسم الوظائف الكبيرة ويشمل جميع الوظائف التى فئة ماهياتها ١٨٠ جنيها مصريا سنويا فما فوق .

( ب ) قسم الوظائف الصغيرة يشمل جميع الوظائف الأخرى .

وقد أضافت اللائحة الى القسمين قسما ثالثا وهو قسم الوظائف الفنية .

وكان هناك وصف آخر للوظائف هو « الوظائف الادارية الكبيرة » حسبما ورد بدكريتو ٩/٤/١٨٩٢ .

وقد عرف دكريتو ٤/١٢/١٨٩٢ الوظائف الفنية بأنها وظائف المهندسين الميكانيكيين وقبودانات وسوارى وابورات البحر والأسطة باشية ونظار المدارس والخوجات والأطباء والاجزاجية والكيماويين والحكماء والبياطرة ، والقوابل والممرضين والصيارف والعدادين والمثمنين وغيرهم .

وترتيب درجات المستخدمين هو عبارة عن مجموع مستخدمى كل مصلحة ويجب أن يصدق عليه من اللجنة المالية ومجلس النظار ... ، كما يجب هذا التصديق عند تعديل هذا الترتيب حسبما جاء بدكريتو ٢٤/٦/١٩٠١ وهو الذى ألغى تقسيم الوظائف الى الأقسام التى جاءت بالأمر العالى الصادر فى ١٠/٤/١٨٨٣ . ولقد أعطى الأمر العالى الصادر فى ١٩٠١ م حرية اطلاق يد الرؤساء فى تعيين وترقية الموظفين التابعين لهم .

## ـــ كادر ١٩٠٧

ثم صدر عام ١٩٠٧ ما عرف « بكادر ١٩٠٧ » وهو أول كادر لمرتبات الموظفين وهذا الكادر قد أخل بالنظام الوظيفى المرتبط بالوظيفة والذى

(٢) د. محمد الطيف عبد اللطيف ، **تطور مفهوم الوظيفة فى مائة عام** ، مجلة التنمية الادارية عدد أبريل ١٩٨٢ .

قرر لأول مرة بالأمر العالى ١٨٨٣ م وهو الأمر الذى ربط الأجر بالوظيفة دون الموظف شاغلها ٠

وكادر ١٩٠٧ قرر الأجر « للموظف » بحيث ان كل من يتواجد فى درجة معينة يمنح الأجر المقرر لها بصرف النظر عن « العمل » الذى يؤديه والمسئوليات التى يمارسها ٠

**كما ان ربط درجة الموظف يحدده عاملان طبقا لنصوص هذا الكادر وهما :**

— المؤهل الدراسى ٠

— الأقدمية فى الدرجة الحالية ٠

**وذلك بغض النظر عن مطالب العمل ومسئولياته ٠**

وحدد الكادر درجات القسم الادارى كما يلى :

| الدرجة | من | | الى |
|---|---|---|---|
| الرابعة | ٥ | » | ٨ ج شهريا |
| الثالثة | ٩ | » | ١١ج شهريا |
| الثانية | ١٢ | » | ١٦ج شهريا |
| الأولى | ١٨ | » | ٢٢ج شهريا |
| وكيل قسم | ٣٠ | » | ٣٥ج شهريا |
| وكيل ادارة | ٣٧ | » | ٤٣ج شهريا |
| ناظر ادارة | ٤٧ | » | ٦٥ج شهريا |

وبعد الحرب العالمية الأولى تطلب الأمر التدخل للاصلاح وذلك لازدياد عدد الموظفين نسبيا وزيادة مسئوليات الدولة وكثرة الشكاوى من ادارة الجهاز الحكومى وارتفاع تكاليف المعيشة وتطلع العاملين نحو زيادة رواتبهم وتعديل درجاتهم ، فاقترح رئيس الوزراء عام ١٩١٥ م اعادة تنظيم الادارات المدنية وانشاء مجلس أعلى للموظفين وقد وافق مجلس الوزراء على هذه المقترحات ٠

**وقد أصدر مجلس الوزراء القواعد التالية :**

١ ـ أن يكون الالتحاق بالخدمة العامة عن طريق امتحانات المسابقة .

٢ ـ ان يكون المؤهل العلمي شرطا من شروط التقدم للمسابقة ، ولكنه لا يعطى لحامله الحق فى مرتب معين .

٣ ـ وجوب انشاء هيئة تتولى مسئوليات تنظيم ومراقبة عملية اختيار الموظفين .

ولكن هذه القواعد لم تخرج الى حيز التنفيذ حتى شكلت لجنة بقرار من رئيس مجلس الوزراء لاعداد كادر جديد لموظفى الدولة .

## ـ كادر ١٩٢١ م

وفى ٣٠ يونيـة ١٩٢١ أصـدر مجلس الوزراء قـرارا عرف بكادر ١٩٢١ م وقد تضمن هذا الكادر مايلى :

### ١ ـ تقسيم الوظائف الى فئات

ولقد قسم الكادر الوظائف الى قسمين أو كادرين :

( أ ) الكادر الكتابى .

( ب ) كادر الوظائف الادارية والفنية .

### ٢ ـ تقسيم الفئة الى مستويات متدرجة من الصعوبة والمسئولية

وقد قسـم كادر ١٩٢١ وظائف الكادر الكتابى الى ثلاثة مستويات أ ، ب ، جـ ويشمل كل مستوى منها نطاقا معينا من الصعوبة والمسئولية وخصص لكل مستوى منها درجة مالية واحدة .

كمـا كان جدول الأجور مقسما الى ١٢ درجـة حسبما هو موضـح بالجدول التالى رقم ١ :

جدول مقارن للدرجات المالية لكل من كادر ١٩٢١ و ١٩٣١ وكادر ١٩٣٩م

جدول رقم (١)

| كادر ١٩٢١ | | كادر ١٩٣١ | | كادر ١٩٣٩ | |
|---|---|---|---|---|---|
| الدرجة | المربوط | الدرجة | المربوط | الدرجة | المربوط |
| | | درجات عليا | | درجات عليا | |
| الأولى ا | ١٦٠٠/١٢٠٠ | وزير | ٣٠٠ | وزير | ٢٥٠٠ |
| ب | ١٥٠٠/١٢٠٠ | ممتازة | ٢٥٠٠ او ٣٠٠٠ | ممتازة | ٣٠٠٠ |
| جـ | ١٣٦٠/١٢٠٠ | وكيل وزارة | ١٨٠٠ | وكيل وزارة | ١٠٠٠ |
| الثانية | ١١٤٠/ ٩٠٠ | وكيل وزارة مساعد | ١٦٠٠ | وكيل وزارة مساعد | ١٤٠٠ |
| الثالثة | ٩٦٠/٧٢٠ | مدير عام ا | ١٥٠٠ | مدير عام أ | ١٢٠٠ |
| الرابعة | ٨٤٠/٥٤٠ | مدير عام ب | ١٣٢٠/١١٤٠ | مدير عام ب | ١٢٠٠ |
| الخامسة | ٦٠٠/٢٤٠ | رئيس المصلحة | درجة أولى | رئيس المصلحة | ١٠٨٠/٩٠٠ |
| كادر كتابى | ٥١٦/٢٤٠ | الأولى ا | ١٣٢٠/١١٤٠ | أولى | ١٠٨٠/٩٠٠ |
| ا | ٤٦٨/١٨٠ | الأولى ب | ١٢٦٠/١٠٨٠ | ثانية | ٩٠٠/٧٢٠ |
| السادسة | | الأولى جـ | ١٢٠٠/١٠٢٠ | ثالثة | ٧٢٠/٥٤٠ |
| كادر كتابى | ٣٣٦/١٢٠ | الثانية | ٩٨٤/٨٤٠ | رابعة | ٥٤٠/٤٢٠ |
| ب | ٣١٢/ ٩٦ | الثالثة | ٨٤٠/٦٤٨ | الخامسة | ٤٢٠/٣٠٠ |
| السابعة | | الرابعة | ٦٩٦/٤٨٠ | السادسة | ١٨٠/١٢٠ |
| كادر كتابى | ٩١٦/ ٧٢ | الخامسة | ٥١٠/٢٤٠ | السابعة | ٣٠٠/١٨٠ |
| جـ | | السادسة | ٣٩٦/١٨٠ | الثامنة | ١٢٠/٧٢ |
| | | السابعة | ٢٥٢/٩٦ | التاسعة | ٧٢/٣٦ |
| | | الثامنة | ١٨٠/٧٢ | | |

كما تضمن الكادر عددا من القواعد التى نظمت شئون التوظف بشكل يدخل فى اطار من الموضوعية ومنها (٣) :

— ان يكون الالتحاق بالخدمة العامة عن طريق امتحانات مسابقة .

— ان يكون المؤهل العلمى شرطا من شروط التقدم للمسابقة ولكنه لا يعطى لحامله الحق فى مرتب معين .

— تأكيد أهمية النظر الى واجبات ومسئوليات الوظيفة فى مجال تحديد الأجر .

— تخصيص الدرجات لوظائف محدودة ، وكافة الوظائف المتماثلة فى مسئولياتها ومستوى صعوبتها تخصص لها درجة واحدة ، أى معدل أجر واحد .

وفى الحقيقة فان كادر ١٩٢١ لم ير النور ولم يظهر فى مجال التطبيق العملى بصورته التى أقرت حيث توالت القرارات من مجلس الوزراء بالعدول عن هذا النظام وانهارت قواعد الترقيات والعلاوات التى أوردها كادر سنة ١٩٢١ وانهارت معها كل القواعد الموضوعية فى الاختيار والتعيين والترقية وتحديد الأجر .

لقد أقرت أحكام كادر ١٩٢١ تقرير مبدأ الترتيب الموضوعى للوظائف العامة الا أنها لم توضع موضع التنفيذ .

لقد صدر بعد ذلك عدة كوادر منها كادر عام ١٩٣١ وكادر عام ١٩٣٩ وقد كانت فى مجموعها أحكام وقيود شديدة الوطأة على موظف الدولة اذ نالت من مرتباتهم وعلاواتهم فأثارت غضبهم وشكواهم وزادت حدة الغضب بارتفاع مستويات الأسعار والغلاء الذى ساد العالم كله .

لذلك تحول المشرع من الاهتمام بالعمل الى الاهتمام بالموظف وحالته الشخصية فاصدر قواعد انصاف عام ١٩٤٤ التى تعد بمثابة قواعد تسعير الشهادات الدراسية حيث حددت درجة معينة ومرتبا معينا لكل شهادة دراسية أو جامعية وأصبح من حق كل موظف حاصل على مؤهل معين أن يحصل على الدرجة والمرتب المقرر لمؤهله بصفة شخصية بصرف النظر عن الوظيفة التى يشغلها وتلاحقت القواعد والأحكام المنظمة لشئون التوظف والتى عرفت بقواعد التنسيق عام ١٩٤٦ والتى تعنى بتنسيق أجر العمل بحيث يتم ترتيب درجات الوظائف أى ترتيب أجورها فى نسب

---

(٣) د. زكى محمود هاشم رسالة الماجستير ، مرجع سبق ذكره ص ١٩٣ .

هرمية دون ترتيب الوظائف بصورة تكفل المساواة فى معاملة ذوى المؤهلات المتماثلة وفى تهيئة فرص الترقية أمام بعض العاملين الذين سبقهم زملاؤهم فى وزارات أخرى .

وعرفت كذلك قواعد التيسير عام ١٩٥٠ التى هدفت فى جملتها الى تيسير ترقيات الموظفين الى درجات أعلى وكذلك تيسير منحهم درجات أعلى .

فمن الملاحظ فى هذه الفترة من ١٨٨٣ وحتى عام ١٩٥٠ م أنه كانت « أقلام المستخدمين » تتكون من مجموعة من الكتبة المستخدمين تنقصهم الكفاءة والخبرة اذ اقتصرت معارفهم على حفظ اللوائح وتطبيقها وامساك السجلات وحفظ الأوراق بالملفات واعداد مشروعات الترقية فتملك منهم الروتين المعقد وجمدت التعليمات تصرفاتهم ، واذا اختلط عليهم أمر ما طلبوا الرأى ان رغبوا من ادارة مستخدمى الحكومة بوزارة المالية ، فقد كانت هذه الوزارة بما لها من الوصاية على الميزانية العامة مسئولة عن شئون التوظف ومع هذا فانها لم تمارس نشاطا اشرافيا فعالا فى هذا المجال (٤) .

ولقد ورد بأحد التقارير التى تصف حالة ادارات وأقلام المستخدمين فى هذه الفترة بانها وجدت نفسها أمام لوائح معقدة ومتعددة ومطولة الى درجة غير مستساغة لايفهم المراد منها بسهولة (٥) .

ولقد صدر فى ٦ سبتمبر سنة ١٩٤٨ مرسوم بانشاء ديوان للموظفين ولكن تعطل العمل به لأسباب سياسة حتى استقدمت الحكومة خبيرا بريطانيا هو المستر أ . ب سنكر لدراسة شئون التوظف وتقديم المقترحات اللازمة للاصلاح وقدم تقريره المشهور فى ١٩٥٠/١١/٢٧ متضمنا عددا من التوصيات (٦) .

---

(٤) Critchey T. A., *"The Civil Service Today"*, London, Victor, Gottane Ltd., 1951, p. 100.

نقلا عن : بحث تطور ادارات شئون العاملين ، اعداد السيد نبيل اسماعيل رسلان . اشراف السيد / حسين كامل الأسيوطى ، مؤتمر دور المنظمة فى رفع كفاءة العاملين ، ( بالحكومة والقطاع العام ) ١٩٧٢ .

(٥) ابراهيم مدكور ، مريت غالى **الادارة الحكومية** ، القاهرة دار الفصول للنشر ١٩٤٣ م .

(٦) SINKER, A. P., *Report on the Personnel Question of the Egyptian Civil Service*, Cairo : Ministry of Finance, Government Press, 1951.

سوف نناقش أهمها في الفقرة التالية التى تتعلق بأحكام قانون موظفى الدولة رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ ٠

**الخلاصـــة :**

يتبين من العرض السابق ان الفكرة الأساســية التى قامت عليها سياسة الوظائف العامة فى مصر كانت فى جوهرها فكرة أساسية واحدة لم تتغير طوال الفترة من ديسمبر ١٨٨٣ م وحتى عام ١٩٥٠ م ٠

فالوظيفة العامة فى ظل النظــام المعمول به فى هذه الفترة تعتبر مهنة تتميز بالدوام والاستقرار يلحق بها الموظف فى مقتبل العمل ويكرس لها كل حياته حتى يبلغ السن المحددة لانتهــاء الخدمة ٠٠٠ فسياسة التوظف قائمة فى الظاهر على أساس الموظف والوظيفة معا ، غير ان أثر كل من العنصرين وأهميته فى رســم الســياسة العامة للوظائف أمر مختلف ٠

فالموظف بمؤهلاته وظروفه الخاصة كان هو العنصر الأساسى الذى تقوم عليه سياسة الوظائف العامة ، أما الوظيفة فعنصر ثانوى ودوره فى رسم السياسة العامة يصل الى حد يكاد يجعله معدوما فيما عدا حــالات استثنائية قليلة ٠ فالوظيفة لا تعدو أن تكون مجرد أداة أو معيار يرجع اليه فى تحديد الاعتمادات المالية اللازمة للموظفين فى الميزانية ولهذا يمكن القول ان الموظف لا الوظيفة هو فى الحقيقة والواقع الأساس الذى قامت عليه سياسة الوظائف العامة فى مصر طوال هذه الفترة ٠

وخلاصة القول فان النظام المعمول به فى مجال سياسات التوظف فى القطاع الحكومى ظل حتى عام ١٩٥٠ قائما على سياسة تسعير الشهادات الدراسية دون النظر الى الخدمات التى تمنح عنها هذه الأجور كما لم يراع مدى صلة المؤهل الدراسى الحاصل عليه العامل بالأعمال التى يؤديهــا والمسئوليات التى يمارسها بالاضافة الى تغلغل النفوذ السياسى فى الوظائف العامة حيث أصبحت الوظائف العامة هدفا لتطاحن الأحزاب ٠

ولقــد انحــرف التطبيق العلمى بمبــدأ السلك الوظيفى (٧) Career Service أو بمبدأ الرتبة الشخصية Personal Rank Concept ولقد كان لذلك أثره على الروح المعنوية للموظفين وبالتالى

---

(٧) د٠ محمد فؤاد مهنا ، مرجع سبق ذكره ص ٦٠ ، ٦٢ ٠

على الانتاج كما ونوعا مما اقتضت الضرورة الى أهميـــة احداث اصـــلاح ادارى ينهض بالجهاز الحكومى ويطور الأداء ٠

## ٣ ـ القانون رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ بشأن موظفى الدولة ٠

استقدمت الحكومة الخبير الانجليزى سنكر Sinker لدراسة نظام التوظف فى الحكومة المصرية ٠ وقد أعد الخبير دراســـة شاملة لتطوير الأداء الحكومى ٠

وكان للتقرير الذى أعـده هذا الخبير الأثر الكبير فى بدء الأصلاح الادارى فى الدولة فكان نتيجة تقرير سنكر ان صدر القانون رقـم ١٩٠ لسنة ١٩٥١ بانشـــاء ديوان الموظفين ثم صـــدر قانون موظفى الدولة رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ ٠

وكان لصدور هذين القانونين نتائج مؤثرة فى اسـتقرار الحيـاة الوظيفية وتطوير الأداء الحكومى فقد ركز التقرير على عدة مبادىء هامة كانت تمثل الأساس فى اصدار أحكام قانون موظفى الدولة ومن أهمها(٨) :

- أهمية استبعاد النفوذ الشخصى والســياسى فى التعيين فى خدمة الحـكومة ٠
- عدد موظفى الدولة أكثر مما يجب ومرتباتهم أقل مما ينبغى ٠
- الأساس السليم لتحـديد درجات الوظائف هو أن تحـدد الدرجة للوظيفة لا للموظف أى يكون تحديد الدرجة بالقياس الى واجبـات ومسئوليات الوظيفـة لا بمراعاة المؤهلات الدراســية أو طول مدة خدمة الموظف ٠
- يحسن انشاء كادرات خاصة للمهن المختلفة كلمـــا طرأت ضرورة للخروج عن الكادر العام ٠
- اختيار موظفى الحكومة على أساس مبدأ تكافؤ الفرص دون ما تحيز أو محاباة وذلك باقامة مسابقات عامة يختار الصالح منهم لاعتبارات تتصل بالوظيفة ذاتها ٠

## المسارات الموضوعية فى القانون ٢١٠ لسنة ١٩٥١ بشأن موظفى الدولة ٠

صدر القانون رقم ٢١٠ لســـنة ١٩٥١ بشــأن موظفى الدولة فى ٢٨ أكتوبر ١٩٥١ ويعتبر هذا القانون أول تشريع متكامل للقواعد التى

---

(٨) د٠ زكى محمود هاشم ، رسالة الماجستير ، مرجع سبق ذكره ص ٢١٠ و ٢١١ ٠

تحكم التوظف في جمهورية مصر العربية وبدىء فى تنفيذه ابتداء من أول يوليو سنة ١٩٥٢ .

وما نود التركيز عليه فى هذا القانون هو ما يتعلق بالمسارات الموضوعية التى تتعلق بشئون التوظف خاصة ما يتعلق منها بملامح النظام الوظيفى وجدول الدرجات والمرتبات .

فمن أهم الجوانب الموضوعية فى القانون ٢١٠ لسنة ١٩٥١ ما تضمنته المادة الثانية منه والتى تتعلق بالوظائف حيث نصت على ما يلى :

« تنقسم الوظائف الداخلة فى الهيئة الى فئتين عالية ومتوسطة ، وتنقسم كل من هاتين الفئتين الى نوعين فنى وادارى للأولى ، وفنى وكتابى للثانية . وتتضمن الميزانية بيانا بكل نوع من هذه الوظائف ولا يجوز بغير اذن من البرلمان نقل وظيفة من فئة الى أخرى أو من نوع الى آخر » .

وهذا النص قد تضمن تصنيف الوظائف حسب النوعية بحيث يشتمل كل كادر على مجموعة من الوظائف علاوة على ان كل كادر يعبر عن مستوى معين من الأعمال والوظائف التى تميزه عن غيره من الكادرات الأخرى وذلك على الوجه التالى :

**( أ ) الكاد الفنى العالى :**

وقد خصص هذا الكادر لشاغلى الوظائف المهنية ذات التخصص المهنى بذاته ولا يجوز أن يزاول أعمال تلك الوظائف الا حملة المؤهلات العلمية العالية التخصصية مثل الأطباء ، المهندسين ، الصيادلة ، المدرسين الأثريين ، الزراعيين وغيرهم .

**( ب ) الكادر الادارى العالى :**

ويضم هذا الكادر الوظائف غير التخصصية ذات الأعمال الادارية فى مجموعها ولا تتطلب مؤهلا متخصصا بذاته من بين المؤهلات الدراسية العالية .

**( جـ ) الكادر الكتابى والكادر الفنى المتوسط :**

ويضم هذان الكادران الوظائف ذات الأعمال الكتابية أو الأعمال الفنية حسب الأحوال ولا ترقى هذه الوظائف فى مستوياتها من حيث الصعوبة والتنوع والتعقد الى مستوى الأعمال التى يضمها الكادر العالى

( الادارى ، الفنى ) وهى فى ذات الوقت وظائف مساعدة لوظائف الكادر التخصصى العالى وتشغل من بين حملة المؤهلات المتوسطة .

**( د ) كادر العمال (٩)**

لقد نظم شئون العمال كادر خاص باسمهم يضـــم كافة وظائف العمال المهنيين والفنيين وغير الفنيين وسمى بكادر العمال .

وفيما يلى الجدول رقم ٢ والخاص بالأجور والمرتبات والمرافق للقانون رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ (١٠) .

---

(٩) ينظم أحكامه قرارا مجلس الوزراء الصادران فى ٢٣ نوفمبر ١٩٤٤ م ( ٢٨ ديسمبر ١٩٤٤ بكادر العمال وكذلك أحكام القانون رقم ١١١ لسنة ١٩٦٠ الخاص بسريان أحكام كادر العمال على المستخدمين الخارجين عن الهيئة . وببدء العمل بكادر العمال ظهرت أولى البوادر نحو ابراز معنى الوظيفة واظهار نوع العمل قرين شرائح الأجور اليومية التى تحددت قرين كل وظيفة على أساس مستويات المهارة والدقة وتتدرج وفق تدرج مستويات المهـــارة .

(١٠) يوجد وفق هذا الجدول نظام للعلاوات الدورية لكل درجة مالية من مدير عام وأدنى . ونظرا لأنها لا تدخل فى اطار الدراســة فلم يوضـــحها الجدول المشار اليه بالدراسة .

## جدول رقم (٢)

## جدول الأجور والمرتبات المرافق للقانون ٢١٠ لسنة ١٩٥٢

| الدرجـــة | الربـــط المالى | | الكادر الكتابى والكادر الفنى المتوسط |
|---|---|---|---|
| | الوظائـف العليـــا | الكادران الفنى العالى والادارى | |
| وزير | ٢٥٠٠ | | |
| نائب وزير | ٢٠٠٠ | | |
| ممتـــازة | ٢٠٠٠<br>١٨٠٠<br>١٦٠٠ | | |
| وكيل وزارة | | | |
| وكيل وزارة مساعد | ١٤٠٠ | | |
| مدير عام | ١٢٠٠ | | |
| الأولى | | ١٤٤٠/٩٦٠ | |
| الثانية | | ٩٦٠/٧٨٠ | |
| الثالثة | | ٧٨٠/٥٤٠ | ٨٧٠/٥٤٠ (١١) |
| الرابعة | | ٥٤٠/٤٢٠ | ٥٤٠/٤٢٠ |
| الخامسة | | ٤٢٠/٣٠٠ | ٤١٠/٣٠٠ |
| السادسة | | ٣٠٠/١٨٠ | ٣٠٠/١٨٠ |
| السابعة | | | ٢٠٤/١٤٤ |
| الثامنة | | | ١٦٨/١٠٨ |
| التاسعة | | | ١٠٨/٧٢ |

على اننـــا اذا ما تناولنا قانون التوظف بالدراسة والتحليل نجد أن هناك بعضا من مواد القانون بخلاف المادة الثانية التى تم عرضها قد حددت الوظيفة على أنها الأساس فى الخدمة العامة وربطت بينهـــا وبين الأجـــر انطلاقا من مبدأ الأجر على قدر العمل مستبعدة فكرة تسعير الشـــهادات الدراسية حسبما تضمنت ذلك المذكرة الايضاحية للقانون .

(١١) استحدثت هذه الدرجة بالقانون رقم ١٢١ لسنة ١٩٦٠ .

ولقد تضمنت نصوص القانون ٢١٠ لسنة ١٩٥١ تلك الأحكام المرتبطة بموضوعية العمل فى شئون التوظف وهى :

( أ ) المادة السادسة من القانون ربطت بين التعيين وبين ضرورة استيفاء الشروط الواجب توافرها فيمن يعين بأن يكون المرشح حائزا على المؤهلات العلمية اللازمة لشغل الوظيفة كما تضمنت هذه المادة بأن يكون المعين قد جاز بنجاح الامتحان المقرر لشغل الوظيفة ٠

( ب ) يكون التعيين لأول مرة ( أى ابتداء ) فى أدنى الدرجات بوظائف الكادرين الفنى والعالى والادارى حسبما جاء بالمادة ١٩ من القانون ٠

( جـ ) يمنح الموظف عند التعيين أول مربوط الدرجة المقررة للوظيفة اعمالا لنص المادة ٢١ من القانون ٠

( د ) لايجوز الترقية الا الى درجة خالية من نوع الوظيفة التى يشغلها العامل طبقا لنص المادة ٢٣ من القانون ٠

لقد اتضح أن تطبيق المسارات الموضوعية فى أحكام القانون ٢١٠ لسنة ١٩٥١ كانت مرهونة بأن تقترن ببعض الاجراءات والتى من خلالها توضع نصوص القانون ذات المسارات الموضوعية موضع التنفيذ ٠ وتتمثل تلك الاجراءات فى الآتى (١٢) :

**اولا :** تحديد معالم وخصائص ومواصفات الوظائف التى تتدرج تحت كل كادر من الكادرات الوظيفية الأربعة وهى ما تسمى بتعاريف المجموعات النوعية أو الفئات ٠

**ثانيا :** تحديد مواصفات الوظائف الداخلة فى نطاق كل درجة من درجات الكادر بحيث تشمل الدرجة كافة الوظائف التى تتماثل الى حد كبير فى واجباتها ومسئولياتها ومستوى صعوبتها ومستوى المؤهلات اللازمة لشغلها ( وهو ما نسميه تعاريف الدرجات المالية ) ٠

**ثالثا :** حصر شامل للوظائف العامة ووضع مواصفات لها على أساس من واجباتها ومسئولياتها والمؤهلات اللازمة لشغلها تمهيدا لالحاق كل وظيفة بالدرجة التى تتناسب ومستوى صعوبة ومسئولية الوظيفة وهذا الاجراء هو ما يتعلق بجداول وظائف الوحدة وبطاقات وصف الوظائف ، وجدول وظائف الوحدة بمعنى ان توزع وظائف الوحدة

---

(١٢) د٠ زكى محمود هاشم رسالة الماجستير ، مرجع سبق ذكره ص ٢٢٣ ٠

على الدرجات المالية المختلفة والواردة بجدول الأجور وذلك داخل كل كادر على حدة أو داخل كل مجموعة نوعية للوظائف على حدة · وفي اطار تلك الاجراءات سالفة الذكر فقد صدرت منشورات اعداد الميزانية العامة للدولة التى أصدرتها وزارة المالية خلال السنتين التاليتين ١٩٦٢ ، ١٩٦٣ متضمنة مواصفات للوظائف تحت كل كادر من الكادرات الوظيفية الأربعة التي وردت بالقانون ٢١٠ لسنة ١٩٥١ الا أن تلك التعليمات تعرضت مثل غيرها من الأحكام والتعليمات الى الاهمال وعدم التنفيذ أو التفسير الشخصي وفيما يلى أهم الدلائل على ذلك :

- ان تلك التعليمات الصادرة في منشورات الميزانية لم تأخذ قوة القانون فلم تتقدم العديد من الوزارات والمصالح بتطبيق تلك القواعد ·

- التطبيق العملى لهذه التعاريف فى بعض الجهات أسفر عن متناقضات كثيرة داخل الوحدة أو فيما بين الوحدات ( الهيئات ) ومن أمثلة هذه المتناقضات ما يلى (١٣) :

( أ ) وظائف تندرج بجداول الميزانية تحت كادر معين وحقيقة الأمر أن شاغليها يؤدون أعمالا لاتتفق مطلقا وطبيعة الوظائف الداخلة فى هذا الكادر ، حيث تندرج درجة العامل بكادر فنى عال فى حين انه يؤدى عملا اداريا بحتا أو تندرج وظائف بعض العاملين بالكادر الفنى المتوسط وهم يقومون بعمل كتابي ·

( ب ) تم وقتئذ ادراج كثير من الوظائف في كوادر معينة تتفق مع مؤهلات شاغلى تلك الوظائف وليس على أساس دراسة تحليلية لتلك الوظائف للكشف عن عناصر الوظيفة المكونة لها · فمثلا وظائف رئيس قسم الاستحقاقات ، ورئيس قسم الاجازات نجد أنها مدرجة بالمجموعات التخصصية ( تنمية ادارية ) وبعض الأحيان نجدها بالمجموعة المكتبية فى جهات أخرى ·

لقد تحدد وصف الوظائف فى ميزانيات الوزارات والمصالح وفقا لتقدير الرئيس الادارى المختص ··· والرئيس لاينظر في هذا التقدير للعمل المحدد الذى يدخل فى نطاق الوظيفة وانما يقدر على أساس

---

(١٣) د· زكى محمود هاشم رسالة الماجستير ، مرجع سبق ذكره من ص ٢١٥ الى ٢٢٠ ·

مؤهلات الموظفين الذى يصلحون فى نظره للقيام بأعباء الوظيفة بوجه عام ٠٠ فاذا قرر أن العمل المطلوب يمكن أن يقوم به حاملو ليسانس حقوق أو بكالوريوس التجارة مثلا فانه يتم وضع الوظيفة فى الكادر الفنى العالى أو الادارى على حسب الأحوال واذا قدر أن العمل يمكن أن يقوم به حامل شهادة الدراسة الثانوية أو شهادة التجارة المتوسطة مثلا وضعت الوظيفة فى الميزانية فى الكادر الفنى المتوسط أو الكتابى (١٤)٠

( ج ) تقييم الوظائف تقييما أكبر مما تستحق فى ضوء الأهمية النسبية للوظائف فيما بينها لأن تحديد الدرجات لم يتم فى ضوء واجبات ومسئوليات حقيقية للوظائف ومستويات الصعوبة الفعلية لها ٠

( د ) كثيرا ما تغالى الوحدات الادارية فى تصوير أعباء الوظيفة ومستواها وتضفى عليها من الأهمية ما لا يتناسب وحقيقة واجباتها ومسئولياتها ومستوى صعوبتها كل ذلك بغرض نقل الوظيفة من كادر لآخر وخاصة من الكادر المتوسط الى الكادر العالى سعيا وراء غرض شخصى وتحقيق مصلحة شخصية دون مراعاة صالح العمل ومطالبه ودون مراعاة ان نقل الوظيفة من كادر لآخر انما ينصب على الوظيفة ذاتها بما تشتمل عليه من واجبات ومسئوليات على ضوء نوعية الخدمة ، وقد أغفلت تلك الجهات أن الظروف الشخصية للموظف شاغل الوظيفة وأهمها مؤهلاته العلمية لايجب ان يعتد بها فى مجال نقل الوظيفة من كادر لآخر لأن فى ذلك اهدارا لمبدأ نوعية الخدمة واحلال الاتجاهات الشخصية وعودة بنا الى مبدأ تسعير الشهادات الدراسية (١٥) ٠

( هـ ) اختلاط المسميات الوظيفية بين وظائف الكادرات المختلفة واضفاء ألقاب ومسميات رنانة على بعض الوظائف بغير مضمون واقعى مما حدا بديوان الموظفين أن يورد فى تقريره السنوى عام ١٩٥٤/٥٣ ما يكشف خطورة الألقاب والنعوت التى وزعت على الموظفين بغير ضابط فوجدت ألقاب مراقب عام ومراقب مساعد ووكيل مراقبة ومفتش عام ومدير ادارة ووكيل ادارة ٠٠٠ ولا فرق فى ذلك بين فنيين أو اداريين أو كتابيين ٠

ومن ناحية أخرى فقد وردت تلك المسميات بموازنات بعض الجهات دون ان تقرن بنوع العمل الذى يؤدى ٠

---

(١٤) د٠ محمد فؤاد مهنا ، مرجع سبق ذكره ص ٧٦ ٠

(١٥) د٠ زكى محمود هاشم رسالة الماجستير ، مرجع سبق ذكره ص ٢١٨ ٠

لقد اتضح من العرض السابق أن ممارسات التطبيق لم تكشف عن أية مسارات موضوعية حقيقية فى ممارسة شئون التوظف كما أن التجربة لم تسفر عن أية مؤشرات لتطبيق نظام لترتيب الوظائف سواء نظام موضوعى أو نظام شخصى ·

ومع هذا فان حصيلة التجربة فى هذه السنوات لم تخل من نتائج ذات دلالة وتأثير فى الحياة الوظيفية بوحدات القطاع الحكومى فى مصر· فقد اقترنت هذه الجهود التى كللت بصدور القانون رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ م بجهود كبيرة تمثلت فى أن يكون للقطاع الحكومى اطار تنظيمى معين ، فقد نظمت الوزارات والمصالح بحيث أصبح لكل منها تنظيم يعكس مجالات الأنشطة الرئيسية بصورة ما رغم ما يكون قد شابها من عيوب تنظيمية ·

كما لم تغفل الجهود التى بذلها خبراء ديوان الموظفين فى وضع خطة لترتيب الوظائف العامة طبقت فى بلدية القاهرة بتاريخ ٦ نوفمبر ١٩٥٧ ولقد أمكن حصر وظائف البلدية وترتيبها فى ١٧ مجموعة مهنية قسمت الى ٥٢ مجموعة فئات وقسمت هذه الى ١٤٤ فئة وزعت على جدولين لتعادل مراتب الصعوبة والمسئولية احدهما خاص بالموظفين يضم ٧ مراتب والجدول الآخر خاص بالعمل ويضم ٥ مراتب ·

وقد طبقت خطة ترتيب الوظائف بعد ذلك فى كل من هيئة الاذاعة ( ١٩٥٨ ) ، وزارة الشئون الاجتماعية والعمل ( ١٩٦٠ ) ، هيئة المواصلات السلكية واللاسلكية ( ١٩٦١ ) هذا بالاضافة الى محاولات كثيرة لتطبيق بعض جوانب خطة الترتيب فى عدد من الجهات ·

لقد أسفرت الجهود التى بذلها خبراء ديوان الموظفين عن تجميع كافة المشاكل التى واجهت الديوان فى تطبيق نظام لترتيب الوظائف وقد بان أن الأمر يتطلب سياسة واضحة الملامح تكشف عن نظام للخدمة المدنية يواكبه ويؤازره نظام لترتيب الوظائف بشكل محدد الفكر وكامل الجوانب الفنية ويصدر به قانون يعطى لنظام الترتيب الشرعية التى تصبغه بصفة الالزام وتمنحه الدافعية نحو التنفيذ ·

**المسارات الشخصية فى احكام القانون رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ ·**

لقد سبق أن ذكرنا أن مواصفات الوظائف داخل الكادرات الوظيفية الأربعة لم تحدد على وجه الدقة والتفصيل ·· كما أن الاشارة الى الفئات والكادرات لاتفيد ان المشرع أراد أن يقيم سياسة التوظف على

أساس الوظيفة وعملها وانما الحقيقة أن هذه السياسات قامت أصلا على أساس الموظف ومؤهلاته وظروفه .

ولقد كانت الوظيفة بأنواعها بمثابة معيار أو وحدة مالية تفيد فى تقدير الاعتمادات الماليـــة اللازمة للموظفين بالدولة مع تحديد أعدادهم حسب نوعياتهم بالموازنة .

ولقــد اشــتملت نصــوص القــانون على أحــكام توظف تستند الى الموظف حتى ان القانون سمى بقانون موظفى الدولة .

وفى مجـــال التعيين فقد اشترطت الفقـرة السادسة من المادة ٦ والمادة ١١ أن يكون التعيين فى الوظائف المختلفـة بحصول المرشح على دبلوم عال أو درجة جامعية أو شهادة تتفق دراستها وطبيعة الوظيفة .

وفى مجـال الترقيـة فان المادتين ٣٨ و ٣٩ ، حـددت بأن تكون الترقية بشرط قضاء العامل المدد المقررة للترقية بجدول الدرجات وان تكون الترقية حتى الدرجة الثانيـــة بالكادرين الفنى العـالى والادارى والكادرين الفنى المتوسط والكتابى بالأقدميـة المطلقة دون افراد نسـبة للترقية بالاختيار .

كما أن المادة ٤٠ مكرر الصادرة بالقانون ١٢٠ لسنة ١٩٦٠ المعدل للقانون ٢١٠ لسنة ١٩٥١ قد حددت انقضاء مدد معينة للترقية الى الدرجة الأعلى بشكل تلقائى حالة استيفاء العامل لهذه المدد فى تاريخ صـدور القانون ١٢٠ لسنة ١٩٦٠ وأن يستمر العمل به حالة استكمال العـامل المدد المشار اليها بالمادة ٤٠ مكرر مع اعتبار الدرجة المرقى اليها العامل درجـة شخصية .. وهو الأمر الذى يكشف أن الترقيـة تتم دون أن ينتقل الموظف الى وظيفة أعلى من حيث مستوى الصعوبة والمسئولية .

لقد أجازت المادة ٤١ ترقية الموظف الذى يصـل الى أعلى درجـة بالكادر الفنى المتوسط الى الدرجة التالية لها فى الكادر الفنى العالى . وكذلك يرقى العامل الذى يصل الى أعلى درجة فى الـكادر الكتـــابى الى الدرجة التالية لها بالكادر الادارى .. وهذا النص يفيد أن لايوجد ربط بين الوظيفة والموظف .. فالترقية هنا أجازها القانون رغم اختـــلاف طبيعة وظائف الكادر العالى عن وظائف الكادر المتوسط .

ان من يستغرق فى تحليل نصوص أحكام القانون ٢١٠ لســـنة

١٩٥١ يتبين له أن العـديد من هذه النصوص وضعت لحمـاية مصلحة الموظف ذاته (١٦) ٠

عـلاوة على ما سبق فان هنـاك صـورة من صـور تسيد المعيار الشخصى ، وتتضمن هذه الصورة الربط بين الأجر المتمثل فى درجة الوظيفة ٠ وبين المؤهل الدراسى فقد ساد هذه الفترة نظـام تسعير الشهادات الدراسية الصادر بالقانون رقم ٣٧١ لسنة ١٩٥٣ حيث ربطت الدرجة بالموظف ويحددها عامل المؤهل الدراسى الحاصـل عليه حتى ولو كانت طبيعة العمل ومسئولياته ومستواه لاتستـلزم توافر هذا المؤهل (١٧) وقد أغفلت هذه النظرية أهمية ربط الأجر بالوظيفة كمعيار موضوعى يحقق الاستقرار لارتباط الأجـر بشىء ملموس وثابت وهو الوظيفة ويحقق العدالة فى منح الأجر بين الموظفين ٠

أن مايمكن قوله عن فترة سريان أحكام القانون ٢١٠ لسنة ١٩٥١ أنها فترة شملت العديد من الاتجاهات الفكرية فى التشريع كما عكست العديد من مظاهر التناقض والتخبط فى التطبيق ٠ وفيما يلى بعض تلك الشواهد عن هذه الاتجاهات الفكرية والمتناقضات العملية :

**أولا :** سادت النظرة الموضوعية فى ارساء نظام وظيفى فى مجال الخدمة المدنية بعض نصوص وأحكام القانون ٢١٠ لسنة ١٩٥١ الا أنهـا لم تتبلور بصورة فنية ٠٠ فقد حاول المشرع أن يستند فى ادارة شئون التوظف الى الوظيفة بأبعادها وتحقيق الربط بينهـا وبين التأهيل الدراسى من ناحية وبينها وبين الأجر من ناحية أخـرى كما استشف الباحث ذلك من المذكرة الايضاحية من هذا القانون الا أنه عندما وضع المشرع اطاره الفكرى فى نصوص القانون فقد جاء عاجزا عن التعبير عن هذا الفكر حيث اعتمد على نظام الكادرات وهو نظام أقرب الى نظرية الترتيب الشخصى للوظائف ٠

كما أنه عند تحديد مواصفات كل كادر من الكادرات الوظيفية الأربعة فقد جاءت قاصرة عن وضـع تعريف شـامل جامع مانع ، وكانت من نتيجته أن تضاربت التفسيرات حولها ٠

**ثانيا :** فى الوقت الذى بدأ فيه المشرع بنصوص القانون التى تبغى معيارا موضوعيا فى شئون التوظف فقد الحقهـا بالعديد من النصوص

---

(١٦) د٠ محمد فؤاد مهنا ، مرجع سبق ذكره ص ٨٣ ٠
(١٧) زكى محمود هاشم ، رسالة الماجستير ص ٢٢٨ ٠

والأحـــكام التى ترتبط بشخص الموظف ومؤهلاته بمـا يحقق المصلحة الذاتية للموظف بداية بتسعير المؤهـل الدراسى ومرورا بقواعد الترقية ومنح العلاوات وقواعد النقل بين الوظائف أو النقل من كادر الى آخر وحتى حق العامل فى ضم مدد خدمة سابقة فى الحكومة لتقدير درجته ومرتبه وأقدميته فى الدرجة .

**ثالثا** : أدخل المشرع على قانون موظفى الدولة ٢١٠ لسـنة ١٩٥١ عدة تعديلات تكشف عن تمسـك المشرع بالفكرة الأساسـية الأصلية التى قامت عليها سياسة الوظائف العامة وهى اعتبـــار الموظف نفسه بظروفه ومؤهلاته أساسا تقوم عليه سياسة الوظائف العامة. كما صدرت عدة قوانين أخرى مثل القانون رقم ٣٧١ لسنة ١٩٥٣ بالمعادلات الدراسية ومرسوم ٦ أغسطس ١٩٥٣ والقرار الجمهورى رقم ٢٠٢٢ لسنة ١٩٦٤ وكلهـــا قوانين وقرارات تقوم على ذات الأساس سالف الذكر فى التركيز على الموظف دون أى اعتبار آخر.

**رابعا** : لم يشر القانون من قريب أو بعيـد لتحديد العمــــل الوظيفى أو توصيف وتقييم الوظائف وفقا للاصطلاح العلمى المعمول به فى الوقت الحاضر لذا لم يكن من الميسور قانونا أو عملا تطبيق مبدأ الأجر على قدر العمل أو وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب .

**خامسا** : تباين الوحدات الادارية من وزارات ومصالح فى حصر الوظائف وتصنيفها بالكادرات الوظيفية الأربعة حتى ان العمل الواحـد قد صنف فى أكثر من كادر حسب الحالة الشخصية ومؤهلات شاغل الوظيفة بالوحدة كما تباينت مستويات التقييم للوظائف المتماثلة من جهة الى أخـــرى لاستناد عمليات تحديد الدرجة للوظيفة على حالات شاغل الوظائف وهى حالات تختلف من وحدة الى أخـرى بطبيعة الحال .

**سادسا** : ان خطـة ترتيب الوظـائف التى تقدم بهـا ديوان الموظفين فى ١٤ مارس ١٩٥٧ م الى لجنة هيئات الرقابة على المالية العامة افتقرت الى السند القانونى للتطبيق فواجهت عمليات تنفيذ نظام ترتيب الوظائف ــ خلال وضع مواصفات للوظائف داخـــل كل كادر ــ العديد من المشاكل التى أدت الى تأجيل تنفيذها فى الكثير من الوزارات والمصالح والهيئات .

**سابعا** : لم تسطع ادارات المستخدمين طرق الموضـــــوعات الجديدة فى شئون التوظف مثل ترتيب الوظائف فقد كانت عمليـة الترتيب

مضافة اليها كاختصــــاص فرعى لادارات المستخدمين ، ولم يكن بهذه الادارات الاخصائيون الخبراء فى هذا الموضـــوع ولقد كان هذا العامل من بين العوامل الهامة التى وقفت حائلا دون تنفيذ خطة ديوان الموظفين لترتيب الوظائف فى الجمهورية (١٨) ٠

## المبحث الثانى

### نظام ترتيب الوظائف فى الفترة من ١٩٦٤ م حتى ١٩٧٧م

تميزت هذه الفترة بصدور القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ والذى استمر العمل به حتى عام ١٩٧١ حيث ألغى هذا القانون بصدور القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ بنظام العاملين المدنيين بالدولة ٠

لقد تميزت كل فترة بأحداثها التى تعلقت بمحاولات ارساء قواعد موضوعية لادارة شـئون التوظف بالوزارات والمصالح والهيئات العامة لذلك يكون من المناسب ان تدرس كل فترة على حدة للوقوف على ما حققته كل فترة من انجازات نحو تطبيق نظام ترتيب الوظائف الذى صدرت الأحكام القانونيـــة بتطبيقة ابتـــداء منذ العمـــل بالقانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ ٠

### اولا : الفترة من ١٩٦٤ م وحتى ١٩٧٠ م

فى ١٢ فبراير ١٩٦٤ صدر القرار الجمهورى بالقانون رقـم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ بشأن نظام العاملين المدنيين بالدولة (*) على أن يعمل به اعتبارا من ١ يوليو ١٩٦٤ والغى بذلك قانون موظفى الدولة ٢١٠ لسنة ١٩٥١ وغيره من القوانين المنظمة لشئون الموظفين والعمال ٠

---

(١٨) التقرير السنوى لديوان الموظفين ١٩٥٧ م ـ ١٩٥٨ م ، القـــاهرة المطبعة الأميرية ١٩٥٨ م ٠

(*) صدر بناء على البند ثانيا من المادة الأولى من هذا القانون القرار الجمهورى رقم ٢٢٦٤ لسنة ١٩٦٤ م بشأن قواعد وأوضاع نقل العاملين الى الدرجات المعادلة بالجدول المرفق بهذا القانون من بين العاملين الخاضعين لأحكام القانون ٢١٠ لسنة ١٩٥١ م وكادر العمال ٠

على أن أهم ما استحدثه قانون التوظف الجديد ٤٦ لسنة ١٩٦٤ هو النص على ترتيب الوظائف على أســاس واجباتها ومسئولياتهـا وسلطاتها ترتيبا يحقق موضوعية شئون التوظف جميعها مقرونا بذلك الانتقال من النظام الشخصى الذى يركز على الموظف وحالته الشخصية فقط الى النظام الموضوعى الذى يركز على الوظيفة ذاتها باعتبارها مجموعة محددة الواجبات والمسئوليات والتى يعين الموظف لادائهـا وممارستها وبشرط توافر اشتراطات شغل الوظيفة فيمن يشغلها •

وفيما يلى عرض لأحـكام القانون وما صـدر من قرارات تنفيذية لمتابعة تطور العمل بنظام ترتيب الوظائف :

## ( أ ) السند التشريعى لعمليات ترتيب الوظائف

ـــ المادة ٣ من قانون الاصدار

نصت المادة على « أن يبدأ توصيف وتقييم وترتيب الوظائف طبقا لأحكام القانون المرافق اعتباراً من تاريخ نشره بالجريدة الرسـمية على أن تصدر القرارات المشار اليها فى المواد ٥ ، ٩١ ، ٩٢ من القانون المذكور قبل أول يوليو سنة ١٩٦٤ » • المادة ٥ من القانون •

أوضح المشرع الأساس الذى يقوم عليه ترتيب الوظائف العـامة وكذلك محتويات وصف الوظيفـة وكيفية تسجيل الأوصــاف ونشرها وحفظها حيث تقضى بأن « يكون ترتيب الوظائف على اختلاف درجاتها طبقا لتقييمها حسب أهمية كل منها من حيث المسئوليـات والسلطات والاختصاصات والواجبات الرئيسية لها كما يوضح الوصف التحليلى لكل وظيفة وتوصف مختلف الوظائف بحيث تتضمن أوصافها :

١ ـ الاسم الذى يدل على الوظيفة •

٢ ـ وصفا عاما للسلطات والمسئوليات والاختصاصات والواجبات التى تتضمنها الوظيفة •

٣ ـ بيانا للحد الأدنى للمؤهـلات المطلوبة لأداء الأعمال على وجه مرض وتشمل التعليم والمعرفة والخبرة النوعية الزمنيـة ودرجة المهارة المطلوبة فى الأعمال اليدوية اذا لزم الأمر •

٤ ـ الدرجة بالجدول المرافق التى تتعادل الوظيفة معها حسب تقييمها ، ويقوم ديوان الموظفين بوضع النظام الخاص بتسجيل هذه الأوصاف

ونشرها وحفظها فى سجلات ، ويبين القرار الصادر من رئيس الجمهورية بترتيب الوظائف كيفية نقل العاملين من الدرجات التى يشغلونها الى الوظائف الواردة بالجدول المرافق •

ـــ المادة ١٨ ، ١٩

ومنها يتبين أن المشرع أخذ بمبدأ التقسيم النوعى للوظائف العامة وفقا لطبيعة العمل ونوعية الخدمات وكذلك تجميع الوظائف فى فئات وفقا لمستويات الصعوبة والمسئولية ، فالترقية تكون من الوظيفة الأدنى الى وظيفة أعلى مباشرة لها ومن مجموعة الوظائف التى من نوعها على أن تراعى استيفاء العامل لشروط مواصفات الوظيفة المرقى اليها •

ـــ المادة ٩١

تضمنت مراحل تنفيذ نظام ترتيب الوظائف حيث يعتمد المجلس التنفيذى لكل وزارة أو مصلحة أو محافظة جدولا بالوظائف والمرتبات الخاصة بها فى حدود الجدول المرافق لهذا القانون وقرار رئيس الجمهورية بترتيب الوظائف العامة المشار اليها فى المادة الخامسة من هذا القانون على أن يتضمن هذا الجدول وصفا عاما لكل وظيفة مع تحديد واجباتها ومسئولياتها والاشتراطات الواجب توافرها فيمن يشغلها وتقييمها وتصنيفها فى فئات •

ـــ المادة ٩٢

وتبين كيفية معادلة فئات وظائف الأجهزة الحكومية فتنص « تعادل وظائف الوزارات والمصالح بالوظائف الواردة بالجدول المرافق ويصدر بهذا التعادل قرار من المجلس التنفيذى بناء على اقتراح الوزير المختص ويتم نقل العاملين من الدرجات التى يشغلونها حاليا الى الوظائف الواردة فى الجدول المرافق طبقا للنظام الذى يتضمنه قرار رئيس الجمهورية المشار اليه اعتبارا من ١ يوليو ١٩٦٤ » •

وقد لجأ المشرع الى التحديد المسبق للمستويات الوظيفية فى الخدمة العامة باثنتى عشرة درجة تمثل كل منها مستوى معين من الصعوبة والمسئولية طبقا لنص المادة الرابعة بالاضافة الى وظائف وكلاء الوزارات والوظائف الممتازة وتتضمن الميزانية بيانا بكل نوع من الوظائف التى تشملها درجات الكادر •

وفيما يلى بيان الدرجات التى استحدثها قانون التوظف رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ بالجدول رقم (٣) •

## جـدول رقـم ( ٣ )

### جدول الأجور والمرتبات المرافق للقانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤

| الدرجـة | الربط المالى « بالجنية » | ملاحظـات |
|---|---|---|
| الممتـازة | ١٨٠٠ ـ ٢٠٠٠ | العلاوة بقرار التعيين وتضمن |
| وكيل وزارة | ١٤٠٠ ـ ١٨٠٠ | الجدول المرافق فئـات للعلاوة |
| الأول | ١٢٠٠ ـ ١٥٠٠ | الدورية حسب كل درجـة |
| الثانية | ٨٧٦ ـ ١٤٤٠ | |
| الثالثة | ٦٨٤ ـ ١٢٠٠ | |
| الرابعة | ٥٤٠ ـ ٩٦٠ | |
| الخامسة | ٤٢٠ ـ ٧٨٠ | |
| السادسة | ٣٣٠ ـ ٦٠٠ | |
| السابعة | ٢٤٠ ـ ٤٨٠ | |
| الثامنة | ١٨٠ ـ ٣٦٠ | |
| التاسعة | ١٤٤ ـ ٣٠٠ | |
| العاشرة | ١٠٨ ـ ٢٢٨ | |
| الحادية عشرة | ٨٤ ـ ١٨٠ | |
| الثانية عشرة | ٦٠ ـ ٨٤ | |

ـــ المادة ٤٢ :

تضمن البند (١) من القواعد المكملة لاجراءات نقل العاملين فى حالة عدم استيفاء العامل لمواصفات الوظيفة بعد ترتيبها وتحديد شروط شغلها فتنص على أنه استثناء من أحكام المادتين ٢٦ ، ٤١ من أحكام القانون ٤٦ لسنة ٦٤ فانه يجـوز بقرار من رئيس الجمهورية بناء على اقتراح الوزير المختص نقل العاملين من وزارة لأخرى أو الى هيئـة عامة أو مؤسسة عامة وذلك اذا لم يكن مستوفيا لمواصفات الوظيفة التى يشغلها أو أى وظيفة أخرى خالية فى الوزارة التى يعمل بها ٠

**ب ـ القرارات التنفيذية لتطبيق نظام ترتيب الوظائف :**

١ ـ القرار الجمهورى بالقانون رقم ١١٨ لسنة ١٩٦٤ فى شأن انشاء الجهاز المركزى للتنظيم والادارة باعتباره هيئة مستقلة تلحق بالمجلس التنفيذى وذلك بدلا من ديوان الموظفين وقد صدر فى ٢١ مارس ١٩٦٤ القرار الجمهورى رقم ١٠٨٥ لسنة ١٩٦٤ فى شأن تنظيم وتحديد اختصاصات الادارات المركزية المكونة للجهاز المركزى للتنظيم والادارة ٠

٢ ـ القرار الجمهورى رقم ٢٠٦٧ لسنة ١٩٦٤ بتنفيذ نظام ترتيب الوظائف وأهم ماورد بالقرار الصادر فى أول يوليو ١٩٦٤ المصطلحات الفنية والمستخدمة فى نظام الترتيب وأسس الحاق الوظائف بفئاتها ودرجاتها المناسبة وهى :

**«نوع العمل ومستوى صعوبة الواجبات واهمية المسئوليات ومطالب التأهيل اللازمة لاداء أعمال الوظائف» ٠**

وكذلك حدد القرار دور الجهاز المركزى للتنظيم والادارة فى :

أ ـ اعداد المعايير التى تستخدم فى وضع الوظائف فى مجموعاتها وفئاتها ودرجاتها المناسبة ٠

ب ـ اجراء المراجعة والفحص الدورى لعمليات تنفيذ نظام الترتيب٠

جـ ـ سلطة اصدار القرارات اللازمة لتنفيذ النظام ٠

كما حدد القرار طريقة تنفيذ نظام الترتيب وتتم بقيام كل جهة بوضع وظائفها فى فئاتها ودرجاتها المناسبة وفق المعايير التى يصدرها الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ٠

٣ ـ قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ٢ لسنة ١٩٦٥ ٠
فى ٦ يناير ١٩٦٥ صدر القرر الوزارى لرئيس الجهاز رقم ٢ لسنة ١٩٦٥ بشأن اصدار معايير ترتيب الوظائف وذلك فى اطار تنفيذ المادة الثالثة من القرار الجمهورى رقم ٢٠٦٧ لسنة ١٩٦٤ وقد قسم القرار الوظائف الى مجموعات على الوجه التالى :

١ ـ قسم القرار سالف الذكر كافة الوظائف الى مجموعات وظائف عريضة ثلاث وهى :

أ ـ مجموعة الوظائف التخصصية ٠

ب ـ مجموعة الوظائف الفنية ٠

جـ ـ مجموعة الوظائف العامة ٠

# جـدول رقـم ( ٤ )

## جدول المسميات النمطية للوظائف وفقا لقرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقـم ٢ لسنة ١٩٦٥ .

| الدرجة المالية | مجموعة الوظائف الفنية | مجموعة الوظائف التخصصية | مجموعة الوظائف العامة | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | المجموعة النوعية للوظائف التنظيمية والادارية | المجموعة النوعية للوظائف المكتبية | المجموعة النوعية لوظائف الخدمات المعاونة |
| ١ | | مدير عام | مدير عام | | |
| ٢ | | كبير اخصائيين اول | كبير اداريين اول | | |
| ٣ | | كبير اخصائيين ثان | كبير اداريين ثان | | |
| ٤ | | اخصائى اول | ادارى اول | | |
| ٥ | رئيس فنيين اول | اخصائى ثان | ادارى ثان | رئيس كتاب اول | |
| ٦ | رئيس فنيين ثان | اخصائى ثالث | ادارى ثالث | رئيس كتاب ثان | |
| ٧ | فنى اول | اخصائى رابع | ادارى رابع | كاتب اول | |
| ٨ | فنى ثان | | | كاتب ثان | رئيس معاونى خدمة |
| ٩ | فنى ثالث | | | كاتب ثالث | معاون خدمة اول |
| ١٠ | فنى رابع | | | كاتب رابع | معاون خدمة ثان |
| ١١ | فنى مساعد | | | | معاون خدمة ثالث |
| ١٢ | صبى | | | | |

وقد تم تعريف كل مجموعة وظيفية محددا مجالات العمل فيها وأمثلة توضح أنواع النشاط لهذه المجالات ·

٢ ـ قسم القرار الوظائف العامة الى ثلاث مجموعات نوعية هي :

أ ـ المجموعة النوعية لفئات الوظائف التنظيمية والادارية ·

ب ـ المجموعة النوعية لفئات الوظائف المكتبية ·

جـ ـ المجموعة النوعية لفئات وظائف الخدمات المعاونة ·

وتضمن تعريف كل « مجموعة نوعيـــة » بيانا مفصلا بأنواع الأعمال فيها ·· كما حدد القرار مواصفات للفئات داخل كل مجموعة نوعية من هذه المجموعات وهي مواصفات فئات تتعلق بابراز الخصائص التي تميز وظائف كل فئة عن غيرها من الفئات سواء الأعلى أو الأدنى منها داخل المجموعـــة النوعية ·

٣ ـ وضع القرار تعريفا لكل درجة موضحا به فئات الوظائف التي تتضمنها ومستوى صعوبتها ومسئولياتها ومطالب التأهيل اللازمة لها ·

٤ ـ حدد القرار مسميات وظائف داخل كل مجموعة نوعية ووظيفية وذلك بمثابة مرحلة تمهيديـــة وذلك على الوجه التـــالي الموضح بالجـــدول رقم ( ٤ ) وهنا تجدر الاشارة الى أن الدرجات الممتازة ودرجة وكيل وزارة تحدد وظائفها بمقتضى القرار الجمهوري الصادر بشغلها ·

وفي ضوء القرارات التنفيذية الصادرة بنظام ترتيب الوظائف تجمعت لدى الجهـــاز مشروعـــات لترتيب الوظائف لعـــدد من القرارات والمصـــالح والهيئات العامة الا أنها لم توضع ـ هذه المشروعات ـ موضع التنفيذ ·

## جـ ـ أحكام وقف العمل بنظام ترتيب الوظائف :

حدد القانون رقم ٤٦ لسنة ٦٤ وقتا قصيرا للانتهاء من انشاء نظام الترتيب وتنفيذه (١٩) مما لا يتناسب مع ضخامة العملية لذا صدر القانون رقم ١٥٨ لسنة ١٩٦٤ بوقف العمل بأحكام الترتيب وذلك لحين اعتمـــاد جداول الوظائف والمرتبات الخاصة بالوزارات والمصالح وفقا لحكم المـــادة

---

(١٩) حددت فترة انشاء النظام وتنفيذه من ١٨ فبراير ١٩٦٤ الى اول يوليو ١٩٦٤ أى لمدة أربعة شهور وعشرة أيام فقط ·

٩١ من القانون المشار اليه رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ وذلك للفترة التى يحددها السيد / رئيس الجمهورية بقرار منه .

ومع أن نظام ترتيب الوظائف سيكفل وحدة المعاملة وعدالتها كما أنه سيحقق وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب ويتيح تكافؤ الفرص للجميع فى كافة ممارسات شئون التوظف الا أنه صدر القانون رقم ١٥٨ لسنة ١٩٦٤ ليوقف عمل الأحكام الخاصة بتنفيذ نظام توصيف وتقييم وترتيب الوظائف فى مصر .

ومع هذا فقد تضمنت خطة الاصلاح الوظيفى - التى وضعها خبراء الجهاز المركزى للتنظيم والادارة عام ١٩٦٧/٦٦ - الحلول للمشكلات الوظيفية التى سببتها مفارقات ورواسب النظام الوظيفى بالسنوات السابقة على صدور القانون أو خلال السنوات الأولى من تطبيق القانون ٤٦ لسنة ١٩٦٤ .

وتلك الجهود التى بذلها المختصون بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة فى مجال تنفيذ الاصلاح الوظيفى يمكن بلورتها فى الآتى (٢٠) :

**١ - بالنسبة لمشكلات عدم اسناد وظائف محددة لبعض العاملين :**

لقد نتج عن اتباع النظام الشخصى فى شئون التوظف عدم تحديد وظيفة معينة لكل عامل عند تعيينه أو ترقيته أو ندبه اكتفاء بتحديد درجته المالية مما أدى ذلك الى وجود عاملين ليس لهم وظائف ولا يمكن الاستفادة من قدراتهم .

لذلك كلفت لجنة الاصلاح الوظيفى بالجهاز بحصر تلك العمالة وتحديد وظائفها مع حصر العمالة التى لم تحدد لها وظائف بوحداتهم للاستفادة بهم فى جهات أخرى تحتاج لخبراتهم وقدراتهم .

**٢ - بالنسبة لمشكلات عدم اتفاق تاهيل بعض العاملين مع مطالب تاهيل وظائفهم :**

لقد تولت لجنة الاصلاح الوظيفى تحديد الوظائف التى تحتاج الى تخصص نوعى محدد بناء على وصف الوظائف أو بناء على فحص سريع على الطبيعة . كما تم حصر العاملين من حملة المؤهلات التخصصية الدقيقة مثل الطب . الهندسة . الصيدلة . الزراعة ...

---

(٢٠) مذكرة بشأن خطة الاصلاح الوظيفى ، الادارة المركزية لترتيب الوظائف بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة ( غير منشورة ) .

وقد صدرت القرارات المحلية بنقل هؤلاء العاملين الى وظائفهم التخصصية أما العاملون الذين يمارسون وظائف لا تتفق وتخصصاتهم فقد أعدت بهم كشوف تتولى ادارات التنسيق وتخطيط القوى العاملة بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة دراستها ووضع الحلول بشأنهم على المستوى القومى . (٢١) .

### ٣ ـ مفارقات فى تصنيف الوظائف نوعيا :

لقد كان من نتائج تطبيق النظام الشخصى فى شئون التوظف أن أصبحت الوظائف المتماثلة فى عدد من الوحدات الحكومية تدخل فى أكثر من كادر تبعا لحالات شاغليها وليس لطبيعة واجباتها بتلك الوحدات .

وفى ضوء المعايير التى أصدرها الجهاز حسبما أوضحنا بقرار رئيس الجهاز رقم ٢ لسنة ١٩٦٥ فقد كان متاحا لتلك الوحدات تصحيح هذه الأوضاع .

ولأهمية العملية فقد تضمنت ميزانية ١٩٦٧/٦٦ اربعة تأشيرات عامة :

- التأشير رقم ٢ بخصوص توزيع الوظائف العمالية على المجموعات الوظيفية .
- التأشير رقم ٦ بخصوص جواز النقل من مجموعة الى أخرى فى ميزانية الجهة خلال السنة المالية .
- التأشير رقم ٧ على أن يراعى ، أن تقوم كل جهة بوضع وتعديل مسميات الوظائف خلال السنة المالية بمراعاة معايير ترتيب الوظائف .
- التأشير رقم ٨ على أن تقوم كل جهة بدراسة أوضاع المنقولين من كادر اليومية على أساس العمل الفعلى الذى يمارسه العامل وتقترح حالات نقل العامل من مجموعة الى أخرى فى ضوء عمله .

ولا يخفى الجهود التى بذلها المتخصصون بالجهاز فى تنفيذ هذه التأشيرات والتى ساهمت بشكل مباشر فى التمهيد لانشاء نظام لتوصيف وتقييم وترتيب الوظائف .

---

(٢١) من مذكرة غير منشورة بالادارة المركزية لترتيب وموازنة الوظائف بشأن خطة الاصلاح الوظيفى .

ولقد قام الجهاز بالاضافة الى ذلك فى هذه الفترة بجهود كبيرة تمثلت فى الآتى :

أ ـ اصدار المعايير اللازمة لاعداد مشروعات ترتيب الوظائف وفقا لما جاء بالقرار الجمهورى رقم ٢٠٦٧ لسنة ١٩٦٤ والقرار الوزارى رقم ٢ لسنة ١٩٦٥ ٠

أ ـ اصدار الارشادات الفنية فى كيفية اعداد مشروعات ترتيب الوظائف بالجهات المختلفة ، والمعاونة فى تدريب القائمين بهذه الجهات ٠

جـ ـ اصدار التأشيرات العامة التى تتطلبها مقتضيات وضع الحلول للمشاكل الوظيفية ٠

د ـ تنظيم برامج تدريبية بمركز التدريب التابع له أو بمراكز التدريب الملحقة بالجهات لتدريب موظفى تلك الجهات فى مجال ترتيب الوظائف ٠

هـ ـ معاونة الجهات فى اعداد مشروعات ترتيب وظائفها ٠

و ـ جهود الجهاز فى اصدار قرار رئيس الوزراء رقم ٢٠٤٩ لسنة ١٩٦٦ بانشاء وحدات التنظيم والادارة بمكاتب نواب رئيس الوزراء والوزارات والمحافظات والهيئات العامة والمؤسسات العامة وتحديد تنظيمها واختصاصاتها ٠

ونجد أن بالرغم من جهود جهاز التنظيم والادارة فى مجال ترتيب الوظائف الا أن عدم توفر المتخصصين فى عملية الترتيب أدى الى شغل وظائف وحدات التنظيم والادارة فى الوحدات المحلية بالمنظمات بمن لم يسبق لهم العمل فى هذا الميدان لحداثة النظام مما كان له آثار معوقة فى تنفيذه فلم تتم العمليات المطلوبة لتنفيذ نظام الترتيب لعدم ادراك هذه الوحدات لدورها واعتقاد بعضها بأن عملية الترتيب ليست من واجباتها وانما هى من صميم عمل الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ونسيت أن دور الجهاز يقتصر على تقديم المعونة الفنية أو تقديم الرأى والمشورة (٢٢) ٠

### ثانيا : الفترة من ١٩٧١ وحتى ١٩٧٧

فى ٢٣ سبتمبر ١٩٧١ صدر القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ م بنظام العاملين المدنيين بالدولة ٠

---

(٢٢) عن بحث تطوير ادارات شئون العاملين ، اعداد الأستاذ نبيل اسماعيل رسلان واشراف الأستاذ /حسين كامل الأسيوطى وكيل الجهاز المركزى للتنظيم والادارة قدم البحث لمؤتمر دور المنظمة فى رفع كفاءة العاملين ( بالحكومة والقطاع العام ) فى الفترة من ١٩٧٢/٤/٨ الى ١٩٧٢/٥/٤م ٠

وقد جمع القانون كل قواعد التنظيم والترتيب فى الفصل الأول منه وبنى فكرة ترتيب الوظائف على الأساس الموضوعى من واجباتها ومسئولياتها ومطالب التأهيل اللازمه لها ٠

كما راعى هذا القانون ، أن يضع الأساس السليم لارساء قواعد ترتيب الوظائف وهو وضع الهياكل التنظيمية المعتمدة لوحدات الجهاز الادارى للدولة قبل اجراء عمليات تقييم الوظائف ٠

وفيما يلى المواد القانونية المتعلقة بترتيب الوظائف والمرتبطة به والتى وردت بالقانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ م وهى :

**مادة (١)** : تضع كل وحدة من وحدات الجهاز الادارى للدولة هيكلا تنظيميا يعتمد من الوزير المختص ٠

**مادة (٢)** : تضع كل وحدة جدولا للوظائف يتضمن وصف كل وظيفة ٠٠ ويعتمد جدول الوظائف والقرارات الصادرة بعد موافقة الجهاز المركزة للتنظيم والادارة وذلك فى حدود الاعتمادات المقررة فى الموازنة العامة للدولة ٠

**مادة (٣)** : يحدد رئيس الجمهورية أحكام ترتيب وتوصيف الوظائف وتقييمها، كما يحدد اجراءات نقل العاملين الى الوظائف الواردة بجدول التوصيف وموعد بدء نفاذ أحكام التوصيف والتقييم عليهم ٠

**مادة (١٥)** : مع مراعاة العامل لشرط ومواصفات الوظيفة المرقى اليها يكون شغل الفئة الوظيفية بطريق الترقية من الفئة الوظيفية التى تسبقها مباشرة أو بالتعيين أو بالنقل ٠

كما صدر قرار السيد /رئيس الجمهورية رقم ٣٥٢ لسنة ١٩٧٤ فى شأن أحكام ترتيب وتوصيف الوظائف ونقل العاملين الى الوظائف الواردة بجدول الوظائف وقد تضمن هذا القرار ما يلى :

— **بالنسبة لتنفيذ احكام الترتيب ٠**

**اولا : اصدار معايير ترتيب الوظائف ٠**

أصدر السيد/ رئيس الجمهورية القرار رقم ٣٥٢ لسنة ١٩٧٤ بشأن أحكام ترتيب وتوصيف وتقييم الوظائف ونقل العاملين الى الوظائف الواردة بجدول الوظائف وقد تضمن هذا القرار ما يلى :

— تعاريف المصطلحات المختلفة ٠

— دور الجهاز المركزى للتنظيم والادارة فى تنفيذ النظام والدور التخطيطى

— قواعد نقل العاملين للوظائف المعتمدة ٠

هذا وقد تقرر بدء نفاذ أحكام ترتيب الوظائف بعد اعتماد جداول الوظائف لكل وحدة ويصدر قرار الاعتماد من الوزير المختص بالتنمية الادارية ٠

وفى سبيل تنفيذ ما تضمنه القرار الجمهورى رقم ٣٥٢ لسنة ١٩٧٤ فقد صدرت القرارات التالية بموجب كتاب دورى الجهاز رقم ٧ لسنة ١٩٧٦ وهى :

١ — قرار رقم ١٣ لسنة ١٩٧٦ بشأن قواعد واجراءات تسجيل وحفظ جداول الوظائف وأوصافها ٠

٢ — قرار رقم ١٤ لسنة ١٩٧٦ بشأن تحديد وتعريف المجموعات النوعية التى تصنف فيها الوظائف وبيان مطالب التأهيل الأساسية لشغل الوظائف فى المجموعات النوعية المختلفة ٠

٣ — قرار رقم ١٥ لسنة ١٩٧٦ بشأن بيان المدد الكلية اللازمة للتعيين من خارج أجهزة الدولة ٠

وقد أعدت معايير ترتيب الوظائف على ضوء ما قام به الجهاز من دراسة للعديد من مشروعات ترتيب الوظائف التى سبق أن أعدتها الوحدات المختلفة منذ صدور القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ ، كما سبق للجهاز تجميع خبرات مماثلة ترجع الى عهد خطة ترتيب الوظائف للجهاز الحكومى فى عام ١٩٥٧ ، وانتهى الى التعرف على نوعيات الأعمال المزاولة فى الجهاز الحكومى وخاصة تلك التى تتعلق بالوظائف التخصصية ومن واقع هذه الخبرة المجمعة انتهى الى اعداد حصر للمجموعات النوعية التى تنقسم اليها وظائف الجهاز الادارى للدولة وذلك عام ١٩٧٤ ، فبعد صدور القرار الجمهورى رقم ٣٥٢ لسنة ١٩٧٤ المشار اليه أعد مشروع قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة بشأن تحديد وتعريف المجموعات النوعية التى تصنف فيها الوظائف ومطالب التأهيل الأساسية لشغل الوظائف فى المجموعات النوعية ، ويعتبر هذا القرار أحد المعايير الأساسية التى تحدد نوعيات الوظائف على مستوى الدولة كما يعتبر المعيار فى الحاق الوظائف بفئاتها المناسبة وتحديد مطالب تأهيلها وبالتالى تقييم الوظائف ٠

وتأكيدا للتقسيم النوعى للوظائف الى مجموعات نوعية ، باعتبار أن المجموعة النوعية هى السلم الطبيعى للترقية بين الوظائف التى تنتظمها ، فقد تم تقسيم الوظائف الى مجموعات نوعية على أساس المهن ونوعية العمل المزاول ، وقد بلغ عدد هذه المجموعات التى رؤى انشاؤها ٢٣ مجموعة ... بحيث تضم كل مجموعة جميع الوظائف التى تعمل فى مهنة واحدة أو مجال عمل ذى طبيعة واحدة وأعد لكل مجموعة تعريف عام لطبيعة العمل المزاول فى مستوياته المختلفة . وعرض ٧هم مجالات أعمال هذه المجموعات والجهات الحكومية التى يغلب فيها وجود هذه الأعمال حتى تكون معينا للباحث فى التعرف على دقائق أعمال وظائف المجموعة ، اذ يمكن الرجوع الى هذه الجهات بغرض الاستزادة والتعرف على الأعمال المزاولة . وطبيعتها، كما يتعرف الباحث

**على المؤهلات الدراسية اللازمة لشغل وظائف المجموعة وتتضمن :**

— نوع المؤهل والتخصص .

— مستوى التأهيل ( عال ـ المتوسط ـ أقل من المتوسط ) .

ونظرا لأن المجموعة النوعية هى التى « تضم جميع الوظائف ذات الطبيعة الواحدة وان اختلفت فى مستويات الصعوبة والمسئولية » .

فقد تحدد لكل مجموعة بداية على سلم التقييم « جدول الأجور » روعى فيها المستوى المناسب المعمول به لبداية التعيين فى وظائف هذه المجموعة أما النهاية ( القمة ) فقد تركت لمستويات صعوبة الأعمال التى تدرس لكل جهة على حدة .

وعلى ذلك يمكن تحديد استخدامات معايير ترتيب الوظائف والصادرة بالقرار رقم ٢٤ لسنة ١٩٧٦ فى الآتى :

— الحاق الوظائف بالمجموعات النوعية التى تنتمى اليها .

— تحديد المؤهلات الدراسية اللازمة لشغل وظائف المجموعة من حيث النوع والمستوى .

— تحديد بداية وظائف كل مجموعة على سلم التقييم ( جدول الأجور ) .

أما مدد الخبرة اللازمة للترقية فقد تم الالتزام بالمدد البينية الواردة بالجدول الملحق بالقانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ .

وفيما يلى بيان بالمجموعات النوعيـة التى تم تقسيم الوظـائف اليها وأسس هذا التقسيم :

— الوظائف التخصصية :

وقد رؤى تقسيمها الى ١٨ مجموعة نوعية بحيث تضم كل مجموعة جميع الوظائف التى تعمل فى مهنة واحدة أو مجال عمل واحد ذى طبيعة واحدة ٠

وتبدا وظائف أى من هـذه المجموعات النوعيـة بالفئة ٢٤٠/٧٨٠ ( السابعة ) وتتدرج حتى نهاية الفئـات والمستويات الواردة فى الجدول الملحق بالقانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ ٠

ولمـا كانت وظائف هـذه المجموعات تتطلب بصفة عامة تأهيلا علميا عاليا ومتخصصا بذاته ، وعادة ينتمى المشتغلون بهذه الوظائف الى نقابات مهنية ، فقد التزم بالنص على نوع التأهيل التخصصى المطلوب لكل مجموعة ٠

غير أنه لوحظ لدى مراجعة الجهـاز لمشروعات ترتيب الوظائف التى أعدتها الجهات الحكومية أن بعض هذه المجموعات لا يتوافر فى شاغليهـا حاليا المؤهلات العالية التخصصية ، التى تعتد بالمؤهل العالى لشغل وظائفها كما هو الحال فى مجموعات وظائف الخدمات الاجتماعية ، الاقتصاد والتجارة والمال ، وتتضمن هذه المجموعات خليطا من المؤهلات العليا من بينها المؤهل الدراسى التخصصى لذلك روعى النص على جواز شغل وظائف هذه المجموعات بمؤهل دراسى عال مناسب بشرط توافر الخبرة فى مجال العمل التخصصى أو الحصول على التدريب فى هذا المجال للمعينين فى أدنى التعيين ٠

كذلك فانه تحقيقـا لتكافؤ الفرص أمام حملة المؤهلات الأدنى من التأهيل العالى رؤى ملائمـة شغل بعض الوظـائف بالمجموعـات النوعيـة التخصصية بحملة المؤهلات الأدنى من مستوى التأهيل الدراسى الحالى ، والتى تسمح طبيعة واجباتها ومسئولياتها بذلك بحد أدنى «مؤهل متوسط » مثـل بعض الوظائف بمجموعة الخـدمة الاجتماعية ، الاقتصاد والتجارة والمال ، والفنون والسياحة والاعلام ٠

هـذا وقد روعى فى المرحلة الحالية أن التقسيمات النوعية التى أنشئت لأول مرة لن تخـل باقدميـات العاملين فى مجموعاتهم الأصليـة ويحتفظ هؤلاء العاملون بمراكزهم القانونية المكتسبة لحين تنفيذ نظام الترتيب ٠

وفيما يلى بيان بالمجموعات النوعية التى قسمت اليها الوظائف التخصصية وعددها ١٨ مجموعة وهى :

١ ـ مجموعة وظائف الطب والصحة العامة ·

٢ ـ مجموعةوظائف الطب البيطرى ·

٣ ـ مجموعة وظائف الصيدلة ·

٤ ـ مجموعة وظائف الكيمياء والجيولوجيا ·

٥ ـ مجموعة وظائف الهندسة ·

٦ ـ مجموعة وظائف الزراعة ·

٧ ـ مجموعة وظائف التعليم ·

٨ ـ مجموعة وظائف الخدمات الدينية ·

٩ ـ مجموعة وظائف الخدمات الاجتماعية ·

١٠ ـ مجموعة وظائف الاقتصاد والتجارة والمال ·

١١ ـ مجموعة وظائف الفيزياء والرياضيات ·

١٢ ـ مجموعة وظائف القانون ·

١٣ ـ مجموعة وظائف الفنون والسياحة والاعلام ·

١٤ ـ مجموعة وظائف المكتبات والوثائق ·

١٥ ـ مجموعة وظائف التغذية والتدبير المنزلى ·

١٦ ـ مجموعة وظائف البحرية ·

١٧ ـ مجموعة وظائف تأمين وسلامة الطيران ·

١٨ ـ مجموعة وظائف السياسة والعلاقات العلمية ·

ـ مجموعتا الوظائف المكتبية والفنية :

وتبدأ وظائف هاتين المجموعتين بالفئة ١٦٢ / ٣٦٠ ( التاسعة ) وتتدرج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد وقد روعى أن تشتمل وظائفهما على مؤهلات فوق المتوسط ، المتوسط ، أقل من المتوسط ·

ولما كان القانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥ بشأن تصحيح أوضاع العاملين قد حدد بدء التعيين لحملة المؤهلات الأقل من المتوسط بالفئة ١٦٢ / ٣٦٠ فقد روعى أن تبدأ وظائف هاتين المجموعتين بهذه الفئة بدلا من الفئة ١٤٤ / ٣٦٠ ( العاشرة ) ·

هذا وقد روعي عدم تحديد حد أعلى ( قمة الوظائف ) لنهاية المجموعتين وتركها لما يسفر عنه وتكشف عنه الدراسة والبحث الذى يقوم بهما الجهاز فى هذا الشأن وعلى ضوء مستوى صعوبة الأعمال بكل مجموعة فى كل وحدة على حدة ٠

ـــ مجموعة الوظائف التنظيمية والادارية :

وتبدأ وظائفها بالفئة ٢٤٠/٨٧٠ وتتدرج حتى نهـــاية الفئـــات والمستويات الواردة بالجدول الملحق بالقانون المذكور ٠

وهذه المجموعات تتطلب فيمن يشغل وظائفها مؤهلا عاليا مناسبا ولما كان بعض هذه الوظائف فى هذه المجموعة قدلاتتطلب تأهيلا عاليا ويمكن لحملة المؤهلات الأدنى القيام بها بعد خبرة تكتسب فى الوظائف الأدنى ولافساح المجال أمام حملة هذه المؤهلات واستيعابا لما قد يكون موجودا بالفعل ، فقد رؤى السماح لشغل بعض وظائف هذه المجموعة من حملة المؤهلات فوق المتوسطة والمتوسطة بعد قضاء مدة الخبرة المطلوبة وذلك بالترقية من أعلى وظيفة بالمجموعة المكتبية الى وظيفة من الفئة الأعلى مباشرة بهذه المجموعة متى توافر فى العامل شروط شغل هذه الوظيفة ٠

ـــ مجموعة الوظائف الصناعية والحرفية :

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالفئة ١٤٤٤/٣٦ ( العاشرة ) وتتدرج وظائفها طبقا لمستويات الصعوبة والمسئولية بكل جهة ولا يتطلب فيمن يشغل وظائفها أى تأهيل دراسى وطالما أن الدولة قد انتهت الى الأخـذ بنظام ترتيب الوظائف بصفة عامة فمن ثم ينتهى العمـل بقواعد كادر العمال حيث ان القواعد تسرى على كافة الوظائف ٠

ويلاحظ بالنســبة لهذه المجموعة أن كادر العمـال هو أول محاولة لترتيب الوظائف أجريت فى مصر عام ١٩٤٤ ويتم شـــغل الوظائف العمالية بموجبه على أساس توافر شروط معينة موضوعية ، وجرى تطبيق هذا الكادر من تاريخ العمل به حتى فى ظل أحكام القانون ٥٨ لســنة ١٩٧١ باعتبار أن تطبيق هـذه القواعد يتم مؤقـتا الى حين اتمـام نظام ترتيب الوظائف ٠

ـــ مجموعة وظائف الخدمات المعاونة :

تبدأ وظائفها بالفئة ١٤٤/٣٦٠ ( العاشرة ) وتتدرج وظائفها وفقا لمستوى الصعوبة والمسئوليـة لكل جهـة ، ولا تتطلب وظـائف هذه المجموعة أى تأهيل دراسى فيمن يشغل وظائفها ٠

**ثانيا : مراجعة واعتماد مشروعات ترتيب الوظائف**

تلقى الجهاز عديدا من المشروعات الخاصة بترتيب وظائف وحدات الجهاز الادارى والهيئات العامة ٠

وقد قام الجهاز بمراجعة هذه المشروعات وأعدت تقارير مراجعة كانت تستعرض المقترحات من وظائف الادارة العليا وحتى وظائف الفئة ٨٧٦/١٤٤٠ فقط باعتبار أن تلك الوظائف هى الوظائف الاشرافية وذات التأثير على تحديد باقى مستويات تقييم الأدنى ٠

وقد استصدرت القرارات الخاصـــة باعتماد هذه الجداول من وزير الدولة للتنمية الادارية وفقا لنص المادة الرابعـــة من القـــرار الجمهورى رقم ٣٥٢ لسنة ١٩٧٤ ٠

**ثالثا : بدء نفاذ احكام ترتيب الوظائف :**

أصدر السيد / رئيس مجلس الوزراء القرار رقم ١٠٩٤ لســنة ١٩٧٦ فى شأن بدء نفاذ أحكام ترتيب وتوصيف وتقييم الوظائف على العاملين المدنيين بالدولة وذلك اعتبارا من أول يناير ١٩٧٧ ٠

لذلك قرر مجلس الوزاراء بجلسته فى ١٩٧٧/٨/٢٤ عدم اجراء اية ترقيــات أو تعيينات الا على أســاس نظــام ترتيب الوظــائف بحيث لاتكون الترقية الا فى وظيفة محددة موصفة ومقيمة ومعتمدة ٠

**رابعا : صدور قواعد نقل العاملين الى الوظائف المعتمدة :**

صدرت قواعد نقل العاملين الى الوظائف المعتمدة ضمن أحــكام القرار الجمهورى رقم ٣٥٢ لسنة ١٩٧٤ وذلك بالمادة (٥) التى حددت بأن النقل يكون بقرار من السلطة المختصة بعد العرض على لجنة شئون العاملين وذلك طبقا للقواعد التالية :

١ ـ اذا توافرت فى شاغل الوظيفة شروطها ومواصفاتها واتفقت فئته الوظيفية مع الفئة الوظيفية المحددة لها طبقا لتقييمها ينقل اليها ٠

٢ ـ اذا لم تتوافر فى شاغل الوظيفة شروطها ومواصفاتها أو اذا لم تتفق الوظيفة مع الفئة الوظيفية المحددة لها طبقا لتقييمها ، نقل الى وظيفة أخــرى بالوحدة تتوافر فيـــه شروطها وتتفق فئتـه مع فئتهـــا ٠

٣ ـ اذا لم توجد بالوحدة الوظيفة المناسبة طبقا لما سبق يستمر العامل في وظيفته التي يشغلها بصفة مؤقتة الى أن يتم في شأنه تطبيق أحكام الفقرة ( أ ) من المادة ٢٧ من القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ بنظام العاملين المدنيين بالدولة والتي تنص على « أن وزير الخزانة يجوز بموافقته نقل العامل الى وحدة أخرى اذا لم يكن مستوفيا لاشتراطات الوظيفة التي يشغلها أو أي وظيفة أخرى داخل الوحدة » .

وبالفعل تم نقل العاملين الى الوظائف الواردة بجدول وظائف الوحدة وهي العملية التي درج على تسميتها بعملية « التسكين » .

وقد تابع الجهاز مدى تقدم عملية تنفيذ النظام نظرا لأن النظام يتطلب متابعة دائمة حتى يلاحق التغيرات التي تحدث في الوظائف .

واذا كان صدور القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ أكد على الأخذ بنظام ترتيب الوظائف فان الخطوات العملية قد بدأت بعد مرور خمس سنوات بصدور قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والادارة رقم ١٤ لسنة ١٩٧٦ سالف الذكر .

وقد كان موقف مشروعات ترتيب الوظائف في الجهات التي تطبق أحكام القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ حتى ١٩٧٨/٦/٣٠ على الوجه التالي (٢٣) :

| بيان | العدد |
|---|---|
| مشروعات تم اعتمادها | ١٢٠ |
| مشروعات وردت وتحت الدراسة بالجهاز | ٥ |
| مشروعات تحت الاستيفاء مع الجهات | ٣٥ (٢٤) |
| مشروعات غير صالحة للدراسة | ١٤ |
| مشروعات لم ترد للجهاز | ٢٤ |
| جهات تطبيق لوائح خاصة | ٢١ |
| اجمالي الجهات | ٢١٩ |

(٢٣) من البيانات التي تصدرها الادارة المركزية لترتيب وموازنة الوظائف ( غير منشورة ) .

(٢٤) منها عدد ٦ وزارات خدمات وعدد ٢٤ محافظة تم اعداد مشروعات ترتيب نمطية تم مناقشتها مع أمانة الحكم المحلي .

ورغم ما يبدو من أوجه قصـــور فى عمليـات التوصيف والتقييم بالوحدات الادارية الا أن الجهاز قد قام خلال السنوات من ٧١ وحتى عام ١٩٧٨ بجهود ضخمة لاعتماد مشروعات ترتيب الوظائف رغم ما صادفه من صعوبات ومشاكل فى سبيل هذا الانجاز فلقد بذل خبراء الجهـاز المركزى للتنظيم والادارة جهودا مميزة فى مجال تهيئة المناخ الوظيفى وتوفير كافة السبل والوسائل والأساليب لتطبيق نظام ترتيب الوظائف باعتباره أحد الأساليب الحديثة فى فنون الادارة لتحقيق أهداف هذا النظام والتى هى فى حد ذاتها أهداف فرعيـة أشـــمل تتعلق بتطوير الأداء الحكومى ٠

ومن أهم تلك الجهود المميزة فى مجال تهيئة المناخ الوظيفى لظهور نتائج ايجابيـــة من تنفيذ نظـــام ترتيب الوظائف بالوحدات الادارية ما يلى :

١ ـ انشاء مديريات لشئون العاملين بالمحافظات وتحديد اختصاصاتها بما يحقق رفع مستوى كفاءة الخدمة المدنيـــة بالمحافظات ٠ وقد صدر بانشائها قرار رئيس الجمهورية رقم ٩٣٧ لسنة ١٩٧٤ ٠

وقد صدر فى شأن تنظيم مديريات شئون العاملين قرار وزير الدولة للحكم المحلى والتنظيمات الشعبية رقـــم ٤٦ لسنة ١٩٧٤ وتحـديد مستويات تقييم قمة الوظائف لمديريات شـئون العاملين بالمحافظات فى اطار ثلاثة مستويات مستوى ( أ ) برئاســة وكيل وزارة ومستوى ( ب ) برئاسة مدير عام ومستوى ( جـ ) برئاســة مدير ادارة بالفئة الثانية ويكون لكل مديرية وكيل للمديرية ينوب عن المدير فى حـالة غيابه وتكون وظيفة الوكيل بالدرجـــة الأدنى مباشرة من مدير المديرية ٠

كما صدر بالاختصاصات التفصيلية للبناء التنظيمى لمديريات شئون العاملين قرار وزير الدولة للحكم المحلى والتنظيمات الشعبية رقم ١١٦ لسنة ١٩٧٤ ٠

٢ ـ عقد المؤتمرات المتخصصة ٠ وكان من أهم المؤتمرات فى هذه الفترة مؤتمر ( دور المنظمة فى رفع كفاءة العاملين بالحكومة والقطاع العام ) المنعقـدة فى الفترة من ١٩٧٢/٤/٨ الى ١٩٧٢/٥/٤ اذ ان هـذا المؤتمر وكز على ثلاثة أبعاد رئيسية لرفع كفاءة القوى العـاملة ، وهى :

البعد الأول : أثر التنظيم الأدارى للمنظمة والبعد الثانى : دور ادارات شئون العاملين والبعد الثالث : أثر تطبيق نظم المعاملة الوظيفية .

وقد كانت النتائج والتوصيات التى حددها المؤتمر فى مجال ترتيب الوظائف من أهم التوصيات التى كانت محل دراسة وتطبيق فى السنوات التالية (٢٥) .

٣ ـ تنظيم الدورات التدريبية المتخصصة لاعداد أخصائى ترتيب الوظائف ولقد قام الجهاز بتدريب عدد ١٢٧ أخصائيا خلال العامين ٧٦ ، ١٩٧٧ وذلك على الوجه التالى (٢٦) :

| العـام | عدد المتدربين | نسبة النجاح |
|---|---|---|
| ١٩٧٦ | ٣٩ | ١٠٠٪ |
| ١٩٧٧ | ٨٨ | ٨٥٪ |
| جملة | ١٢٧ | |

وأثناء كل هذه الجهود فقد صدرت عدت تشريعات استثنائية فى اطار الاستمرار بالأحكام الشخصية فى ادارة شئون التوظف ، فقد صدرت تشريعات تسوى الأوضاع الوظيفية لبعض طوائف العاملين من حملة المؤهلات الدراسية الملغاة مثل القانون ٨٣ لسنة ١٩٧٣ كما صدرت قوانين الاصلاح الوظيفى المتتالية لصدور القانون ١١ لسنة ١٩٧٥ وكان لهذه القوانين الأثر السلبى على الأوضاع الوظيفية لفئات من العاملين حيث تعددت الشكاوى من صدورها وطالبت تلك الفئات بتعديل هذه القوانين حتى يتسنى الاستفادة منها لمواجهة ضرر لحق بهم أو لمواجهة مزايا تحققت لغيرهم علاوة على نوعيات أخرى من الشكاوى الوظيفية (٢٧) .

---

(٢٥) لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع الى :

« أبحاث ومناقشات وتوصيات مؤتمر دور المنظمة فى رفع كفاءة العاملين بالحكومة والقطاع العام المنعقد فى الفترة من ١٩٧٢/٤/٨ الى ١٩٧٢/٥/٤ .

(٢٦) عن تقرير الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ١٩٧٧/٧٦ .

(٢٧) للوقوف على نوعيات الشكاوى التى تكشف عن الآثار السلبية لصدور القوانين الشخصية يمكن الرجوع الى التقرير السنوى لأعمال الجهاز للعام المالى ١٩٧٧ .

كما امتدت المطالبات الفئوية بتقرير بدلات تحت مسميات لاتتفق بالضرورة مع الواقع العلمى لنظـــم ترتيب الوظائف فقد صدرت بدلات طبيعة عمل وبدلات تفرغ تحت تأثير ضغوط فئوية ونقابية ٠

لذلك كانت المطالبة بمشروع قانون جديد يكفل علاج المتناقضات التى حدثت فى ظل الظروف الماضية أمرا ضروريا بما يكفل التوفيق بين العديد من الاعتبارات الموضوعية والشخصية القائمة حاليا ، ويوازن بين العديد من الاعتبارات المتعلقة بكل من المصلحة العامة للدولة والمصـــالح الشخصـــية للعـــاملين بجهـــازها الادارى وذلك بوصف أن مراعـــاة هذه الاعتبارات الشخصية يعتبر جزءا هاما من المصلحة العامة ، وبذلك صدر القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة مؤيدا الاتجاه السابق نحو تركيز وتأكيد الموضوعية فى مسائل شـئون التوظف مع مراعاة الاعتبارات الشخصية بما يحقق الانتقال بشكل متوازن وثابت ومرغوب فيه من النظام الشخصى الى النظام الموضوعى ٠

## المبحث الثالث

### نظام ترتيب الوظائف فى الفترة من ١٩٧٨ وحتى ١٩٨٨

تتميز هذه الفترة بالثبات النسبى للتشريعات الوظيفية التى تتعلق بأحكام وقواعد نظام ترتيب الوظائف حيث بدأت هذه الفترة بصـــدور قانون العاملين المدنيين بالدولة رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ٠

كما تتميز هذه الفترة بأنهـــا قد سبقتها فترات طويلة تمهيدية لتهيئة المناخ الوظيفى لقبول الأحكام الموضوعية لنظام ترتيب الوظائف فى مسائل شئون التوظف ، ولتحقيق الأهداف والنتائج المنشـــودة من تطبيق نظام ترتيب الوظائف ٠

وبعد أن نستعرض أحكام قانون العاملين المدنيين والمتعلق منهـــا بجوانب ترتيب الوظائف وما قد صدر من قرارات تتعلق بتنفيذ النظام ومتابعته فانه يكون من المناسب أن يتم تقييم أحكام هذا القانون فى مجال ترتيب الوظائف فى ضوء ما أسفرت عنه محاولات التنظيم من المسئولين

والمتخصصين في هذا المجال وأن تحدد النتائج في ضوء ما كشفت عنه التجربة في التطبيق بوحدات الدولة • وفيما يلي استعراض لأهم مبررات وأهداف وسمات أحكام قانون العاملين الذى صدر مع بداية هذه الفترة •

## أولا : مبررات وأهداف اصدار القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة

صدر في ١٨ يوليو ١٩٧٨ القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ متضمنا الغاء القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ باصدار نظام العاملين المدنيين بالدولة وقد سبق صدور هذا القانون عدة دراسات تهدف الى وضع نظام للعاملين المدنيين بالدولة يقوم على أسس علمية فنية في اطار ماكشفت عنه الممارسة العملية من ملاحظات نجمت من مشاكل واقعية وثغرات في التطبيق من خلال التشريعات السابقة •• ويستند في ذات الوقت الى أسس تحقق التوازن المحسوب بين المصلحة العليا للدولة والمصلحة الفردية للعاملين في جهازها الادارى •

ولقد كان من مقتضى ذلك بادىء ذى بدء ــ أن الدولة ينبغى أن تعلن عن عزمها الأكيد وقرارها الحاسم الذى لا رجعة فيما تضمنه ــ ان جميع الأحكام التى تنظم أمور العاملين في جهازها الادارى يجب أن تقوم على أساس أن جميع العاملين يجب أن يلتحقوا بوظائف فعلية ولا يظل تعيينهم على مجرد ألقاب وظيفية لا تقابلها واجبات ومسئوليات محددة وليست لها أهداف محددة •

وانما يقتضى أن يكون التعيين بوظائف لها أهداف محددة وفي اطار نوعية عمل معين لتحقيق أهداف الوحدة التى يلحق بها العامل •

والذى يؤدى اليه الاستطراد في هذا النسق المنطقى هو ان الالتحاق بالوظائف العامة ••• انما يقوم على هذا الأساس الموضوعى وليس على الأساس الذى وصف بأنه شخصى والذى يقوم على الاعتداد بالعامل ومؤهله الدراسى ويصرف النظر عن مدى حاجة الوظيفة الى هذا المؤهل بل ويصرف النظر في كثير من الحالات عن وجود واجبات ومسئوليات وظيفية محددة تحتاج اليها وحدات الجهاز الادارى التى التحق بها العاملون أو كانت تحتاج اليها (٢٨) •

ولقد قررت الدولة تصحيح مسار جهازها الادارى عن طريق

---

(٢٨) المذكرة الايضاحية للقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة

العدول نهائيا عن تيار تسعير الشهادات وما يتضمنه ذلك من تقرير الأجر للمؤهل الدراسى وليس للوظيفة وما ترتب عنه من تفاوت الأجر بين من يقومون بوظيفة واحدة ممن اختلف بينهم نوع المؤهل ومستواه العلمى الحاصل عليه كل منهم .

لقد تضمن تقرير رئيس لجنة القوى العاملة الى مجلس الشعب (٢٩) الهدف من مشروع قانون العاملين وهو اصلاح النظام الوظيفى فى مصر ويقوم ذلك على أساسين رئيسين :

١ - علاج القصور الموجود فى القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ والقضاء على شكاوى العاملين وسد الثغرات الموجودة فى نظام التوظف الحالى .

٢ - استحداث مزايا اضافية للعاملين مع الأخذ بالاتجاهات الحديثة فى الادارة .

وعلى طريق المسار الصحيح رئى الأخذ بالنظام الموضوعى لترتيب الوظائف القائم على الاعتداد بواجبات ومسئوليات الوظيفة وتحديد مطالب التأهيل اللازم لها بناء على طبيعة ونوعية تلك الواجبات والمسئوليات .

وبذلك أصبحت الوظيفة محور ممارسات شئون التوظف فهى لم تعد « وحدة مالية » تلزم فقط لتحديد الدرجة المالية والأجر الذى تقرره هذه الدرجة بل أصبحت الوظيفة « وحدة نوعية » تتمثل فى جانبها الموضوعى على قدر محدد ومخطط له سلفا من الأعباء والمسئوليات، كما أصبح الأجر ليس المقابل النقدى للحصول على مؤهل دراسى معين وانما أصبح الأجر المقابل الملائم للقيام بأعباء الوظيفة .

## ثانيا : السمات الرئيسية لاحكام القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨

وفى اطار التوازن المنشود بين صالح الدولة والمصالح الفردية من ناحية وبين تحقيق الأهداف الفنية للنظام الموضوعى والأوضاع الوظيفية التى وصل اليها مختلف العاملين فقد استندت نصوص القانون الجديد على أهم تلك السمات الرئيسية المكونة لها وهى (٣٠) :

---

(٢٩) قدم هذا التقرير العضو رئيس لجنة القوى العاملة بمجلس الشعب السيد محمد رجب السعدى بتاريخ ١٩٧٨/٥/٧ ( من مضبطة مجلس الشعب ) .

(٣٠) المذكرة الايضاحية للقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ .

١ ـ بناء أحكام القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ على أسس موضوعية وذلك عن طريق الاعتداد بالوظيفة بمدلولها السليم ويلزم للقيام بها توافر اشتراطات معينة فى شاغلها تتفق مع نوعها وأهميتها وتسمح بتحقيق الهدف من ايجادها ٠

٢ ـ من الواضح أن مثل هذا « الاعتداد الموضوعى » لا يتعارض مع الجانب الآخر للوظيفة المتمثل فى « العامل » الذى يقوم بأعبائها وما يتطلبه هذا الجانب « البشرى » لا الشخصى من الاعتداد بالخبرة النظرية أو المكتسبة اللازمة للقيام بأعباء الوظيفة ومراعاة ذلك فى الأجر الذى يحصل عليه بوصفه مقابلا « موضوعيا » لا « شخصيا » لما يناط به من مسئوليات ٠

٣ ـ وهكذا بالنسبة لسائر شئون الخدمة المدنية أيضا ومن أهمها قيام الترقية على هذا الأساس الموضوعى بحيث تصبح الترقية الى الوظيفة الأعلى بالدرجة المالية الأعلى وليس مجرد الترقية الى درجة مالية أعلى لايقابلها بالضرورة وظيفة أعلى ولا تتوافر فيمن منحها بالضرورة اشتراطات شغل « الوظيفة » التى كان يجب أن يتولاها فى مقابل منحه هذه الدرجة المالية الأعلى ٠

٤ ـ وكذلك فان ما يستحقه العامل من بدلات وتعويضات عن جهد مبذول فعلا يجب أن يتقرر فى ضوء ظروف الاعداد لتولى الوظيفة المطلوب شغلها ومراعاة ظروف القيام بها وما قد يصاحبها من « مخاطر » تجعل من الواجب عدلا ومنطقا تقريرها للوظيفة لا لشخص الموظف أو لمؤهله الدراسى ٠

٥ ـ وبالنسبة لشئون الخدمة المدنية الأخرى من نقل أو ندب ينبغى كذلك الاعتداد بالجانب الموضوعى أى بالوظيفة قبل الدرجة فلا يكون النقل الا الى وظيفة تتوافر فى المنقول اليها كافة اشتراطات شغلها وكذلك بالنسبة للوظيفة المطلوب ندبه لشغلها فترة من الوقت ٠

٦ ـ فى ظل هذه السمات الرئيسية للقانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ فانه يجدر بنا أن نشيد بصفة خاصة بما اتبعه هذا المشروع فى تحديد « الأجر المقابل للوظيفة » ٠

ذلك أنه بدراسة مختلف الوظائف فى المجموعات النوعية للوظائف ـ غير الوظائف العليا ـ يتبين بما لايدع معه أى مجال للشك أن تلك الوظائف وليس ألقاب الوظائف ـ تنحصر فى ثلاثة مستويات

تنــدرج بينها مســتويات الصعوبة والمســئولية فى الأداء تدرجا فعليــا وتتميز بينها اشتراطات شغل الوظيفة الأعلى تميزا حقيقيا ٠

وفى هذا الاطــار الواقعى الذى كشفت عنه وتؤيده الدراسات التى أجريت فى هذا الشأن ينبغى أن يوضع جدول الأجور بما يتفق مع هــذا الواقع وبما يجعل الأجــــر مقابلا فعليا لوظيفة حقيقية لا للقب وظيفة أو وظيفة وهمية ٠

ولقد كان من المنطقى أيضا والأمر كذلك أن يكون تحديد « مدى » هذه الأجور فى بدايتها ونهايتها بما يوفق بين الاعتبــارات المختلفـــة ويحقق الأهداف السابق الاشارة اليها وذلك عن طريق توسيع هذا المدى فى صورة رفع البدايات وزيادة النهايات وهو ما يؤدى أيضـــا الى رفـــع فئات العلاوات ٠

والمزايا التى عمل المشروع على تحقيقها من خــلال أحــكامه تتعلق بتحقيق الموضوعية فى شــئون التوظف وفى ذات الوقت تهتم بتحقيق مزايا للعاملين كأفراد ٠

**وتتلخص فى الآتى :**

( أ ) وضع العامل فى المكان الملائم له فعلا تبعا لخبرته النظرية أو العملية وبحسب توافر اشــتراطات شــغل الوظيفـة بالنســبة له وهى هنا وظيفة بالمعنى السليم وليس مجرد لقب وظيفى أو درجة مالية قد لا تتفق مع الوظيفة ٠

( ب ) حصول العامل على الأجر الملائم ماديا ومعنويا بما يتفق مع مستوى الصعوبة والمسئولية من وظيفته ٠

هذا وطبقا لنظام الأجور الذى تبناه المشروع فان العامل سوف ينطلق فى الحصول على العديد من العلاوات فى درجتـه المالية الى أن تسمح له الظروف بتولى مسئوليات الوظيفة الأعلى ذات الدرجة الأعلى وهو ما يتيح للعامل الحصول على أجر أعلى ٠

( جـ ) وازاء هذه الميزات وكذلك ازاء تقليل عدد « المستويات المالية » واتساع مدى كل منها « بدايتها ونهايتها » فانه لامجال لأن تبحث جهة الادارة عن « وظيفة وهمية » أو « لقب وظيفى » لمجرد أن يسمح ذلك للعامل بزيادة مرتبــــه عن طريق الترقيـــة الى درجة مالية « أعلى » ٠

فالدرجات المالية رغم أنهـا أصبحت محدودة العـدد الا أن اتسـاع مداها وتوالى علاواتها بالطريقـة المدروسة التى بنى عليها جدول الأجور فى قانون العاملين قد سمح للعامل بالاستقرار المادى والنفسى ، كما أن نظام استحقاق هذه العلاوات قد أعد بحيث يكون حافزا على العمل المنتج والالتزام بما تتطلبه أوصاف الوظائف من القيام بمهام محددة ٠

( د ) ولما كان الأساس الموضوعى أساسا مرنا وليس جامدا فقد أشارت المادة العاشرة من القانون الى أنه يجوز وجود تقسيمات وظيفية فى الدرجة المالية الواحدة يمكن أن يتحرك بينها العامل قبل الارتقاء الى وظيفة فى الدرجة المالية الأعلى دون ان يترتب على هذا التحرك ميزة مادية وذلك بالضوابط والاجـراءات المنصـوص عليها فى هذه المادة ٠

**ثالثا : الأحكام التى تتعلق بنظام ترتيب الوظائف :**

تركزت الأحكام التى تتعلق بنظام ترتيب الوظائف فى

**الباب الثانى :** وهذه الأحكام وردت فى الفصول التالية :

**الفصل الأول :** من م ٨ : م ١٤ وهى مواد تتعلق بالوظائف ٠

**الفصل الثانى :** من م ١٥ : م ٢٧ وهى مواد تتعلق بالتعيين فى الوظائف

**الفصل الثالث :** من المواد ٣٦ : ٣٩ وهى مواد تتعلق بالترقية وأحكامها

**الفصل الخامس :** من م ٤٠ : م ٤١ وهما مادتان تتعلقان بالأجور والعلاوات

**الفصل السادس :** من المواد ٤ : ٤٨ وهى مواد تتعلق بالمزايا العينيـة والتعويضات ٠

**الفصل الثامن :** من ٥٤ : ٦٢ وهى تتعلق بالنقـل والنـدب والاعـارة والبعثات والتدريب ٠

**البالب الثالث :** وقد تضمن هذا الباب الأحكام الانتقالية وشـمل هذا الباب المواد من ١٠٢ الى ١٠٥ ٠

وسـوف نقـوم بدراسـة أحكام وقواعد هذه المواد القانونية التى تكشف بتحليها وبالتعمق فى داخلها السمات الرئيسية لنظام الترتيب الموضوعى للوظائف فى جمهورية مصر العربية من حيث الوظائف ومن حيث ممارسات شئون التوظف وذلك على الوجه التالى :

## ١ ـ حصر واعتماد الوظائف :

تضمنت المادة ٨ من القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ النص التالى :

« تضع كل وحدة هيكلا تنظيميا لها يعتمد من السلطة المختصة بعد أخذ رأى الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ويراعى فيه تقسيم الوحدة الى قطاعات وادارات مركزية أو مديريات بما يتناسب والأنشطة الرئيسية لكل وحدة وحجم مجالات العمل المتميزة بكل قطاع أو ادارة مركزية أو مديرية » ٠

« وتضع كل وحدة جدولا للوظائف مرفقا به بطاقات وصف كل وظيفة وتحديد واجباتها ومسئولياتها والاشتراطات اللازم توافرها فيمن يشغلها وتصنيفها وترتيبها فى احدى المجموعات النوعية وتقييمها باحدى الدرجات المبينة بالجدول رقم (١) الملحق بهذا القانون كما يجوز اعادة تقييم وظائف كل وحدة » ٠

« ويعتمد جدول الوظائف وبطاقات وصفها والقرارات الصادرة باعادة تقييم الوظائف بقرار من رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة »٠

وطبقا لنص المادة الثامنة بعاليه فان كل وحدة (٣١) تقوم باعداد مقترحاتها الخاصة بالهيكل التنظيمى للوحدة ثم أخذ رأى الجهاز المركزى للتنظيم والادارة فى ما تضمنه هيكلها التنظيمى ثم تقوم بعد ذلك باستصدار موافقة السلطة المختصة واعتماد الهيكل التنظيمى (٣٢) ٠

وقد استحدث هذا النص أسلوبا فى اعداد الهياكل التنظيمية عن طريق التأكيد على تقسيم الوحدة الى قطاعات ثم ادارات مركزية أو مديريات خدمة ثم حددت أساس هذا التقسيم بحيث يكون تقسيما قياسيا للأنشطة الرئيسية ومناسبا لحجم ومجالات العمل المميزة بتلك التقسيمات ٠

---

(٣١) الوحدة هى « الوزارة أو المصلحة أو جهاز يكون له موازنة خاصة ، كل وحدة من وحدات الحكم المحلى ، والهيئة العامة » وذلك طبقا للمادة (٢٠) من القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ٠

(٣٢) أصدر الجهاز الكتاب الدورى رقم ٤ لسنة ١٩٧٩ متضمنا وجوب مراعاة عدم اعتماد الهياكل التنظيمية من السلطة المختصة قبل ابداء رأى الجهاز فى مشروع وظائف الوحدة وذلك فى اطار التنسيق بين الجهاز ووحدات الدولة للتعاون من أجل المصلحة العامة وتطوير العمل ٠

وعلى الوحدة الادارية مراعاة أخذ رأى الجهاز المركزي للتنظيم والادارة قبل أن تستصدر قرارات باعتماد الهيكل التنظيمى من السلطة المختصة بالوحدة .

ومما تجدر الاشارة اليه أنه قد جرى العمل على أن تستجيب الوحدات الادارية للملاحظات التى يبديها خبراء الجهاز فى مجال التنظيم فى معظم الأحوال باعتباره بيت الخبرة المتخصص فى هذا المجال .

وتأتى بعد ذلك مرحلة اعداد جدول الوظائف بالوحدة ، وهى مرحلة توصيف الوظائف وتقييمها وتنتهى هذه المرحلة باعداد بطاقات وصف الوظائف .

وقد درجت الوحدات الادارية على اعداد ما يلى :

١ - جدول للوظائف موزعة على المجموعات النوعية وفقا لتقييمها بالدرجات المالية التى حددت لها حسبما هو موضح بالشكل التالى رقم (٢)

## نموذج جدول الوظائف موزعة على المجموعات النوعية

شكل رقم (٢)

| م مسمى الوظيفة | الدرجة المالية | المجموعة النوعية | الرقم الكودى للبطاقة |
|---|---|---|---|
| | | المجموعة النوعية للوظائف | أ |
| ١ كبير باحثين | مدير عام | م ........ | أ/١ |
| ٢ مدير ادارة | اولى | | أ/٢ |
| ٣ رئيس قسم .. | ثانية | | أ/٣ |
| ٤ باحث . ثالث | ثالثة | | أ/٤ |
| ٥ مدير ادارة | | المجموعة النوعية | ب |
| ٦ باحث .. اول | | لوظائف ..... | ب/٩ |

٢ ـ جدول بيانى للوظائف موزعة على التقسيمات وهو جدول يكشف تبعية الوظائف ومستوياتها بالنسبة لمستوى الرئاسات والمرؤوسين حيث تتكرر الوظيفة حسب موقعها التنظيمى وهو يكشف احتياجات التقسيمات التنظيمية من نوعيات الوظائف التى تمارس ٠

وهذا الجدول فى ظل النظام الحالى يعتبر جدولا بيانيا لا يعتمد من رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ٠٠٠ وهو أمر سنتعرض اليه عند تطوير النظام لأن هذا البيان يعتبر بيانا أساسيا ذا استخدامات جوهرية فى تطبيق النظام ويأخذ هذا الجدول الشكل التالى رقم (٣) ٠

## نموذج جدول الوظائف موزعة على التقسيمات التنظيمية المعتمدة للوحدة

« شكل رقم (٣) »

| التقسيمات التنظيمية | الدرجات المالية ق ٤٧ لسنة ١٩٧٨ | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ممتازة | عالية | مدير عام | أول | ثانية | ثالثة | رابعة | خامسة | سادسة |
| رئاسة الهيئة<br>رئيس مجلس ادارة | رئيس مجلس الادارة | | | | | | | | |
| التخطيط والمتابعة | | | مدير عام التخطيط والمتابعة | | | | | | |
| ـ التخطيط | | | | مدير ادارة التخطيط | | | | | |
| ـ المتابعة | | | | ادارة المتابعة<br>اخصائى تخطيط ومتابعة اول | اخصائى تخطيط ثان<br>كاتب سكرتارية ثان | اخصائى تخطيط ومتابعة ثالث<br>كاتب سكرتارية ثالث | كاتب سكرتارية رابع | | |
| التقسيم التالى : | | | | | | | | | |

٣ ـ اعداد بطاقات الوصف حيث يكون لكل وظيفة بطاقة وصف تتضمن عناصر ثلاثة من واقع المادة الأولى من أحـــكام ترتيب وتوصيف وتقييم الوظائف الصادرة بقـرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لســـنة ١٩٧٨ بشأن المعايير اللازمة لترتيب الوظائف للعاملين المدنيين بالدولة والأحـــكام التى يقتضيهـــا تنفيذه •

وتشتمل بطاقة الوصف على العناصر التالية :

**( أ ) الوصف العام :**

وهو البيان الذى يعرف الوظيفة من حيث الموقع ـ اختصاصها العام والاختصاص هو الهدف من الوظيفة ولكن هدف وصفى ، فالتركيز هنـا على الوصف ، فالهدف فى شكل اجرائى وليس هدفا فى شكل مجـال نتيجـة قابل للقياس ، وهذا يؤدى الى ضعف هذا الجانب فى الوصف ويصبح ليس له أية استخدامات أو فوائد محددة •

**( ب ) الواجبات والمسئوليات :**

وتوضح المهام التفصيلية التى يؤديها العامل وتبرز مدى صعوبة العمل وتنوعه فى ضوء عوامل التقييم الداخلة فى تكوين الوظيفة •

وهنا تظهر الاجراءات التى يمارسها العامل بصفة أساسية ودائمة من وقت اســتلام محصلة الاجراءات السابقة الى وقت تسليم ناتج العمل من خلال هذه الوظيفة •

ويقتضى أن تظهــر هذه الاجراءات الوصفية عــدة عوامل داخلة فى تكوين هذه الاجراءات وتصبغها بالنـــوع والمستوى الذى تظهر عليـه الوظيفة عند ممارسة مهامها •

وهذه العوامل حددتهـــا المادة الأولى من معايير ترتيب الوظائف للعاملين المدنيين بالدولة فى الآتى :

- المراجعة والاشراف الواقع على الوظيفة •
- مسئولية الوظيفة الاشرافية ان وجدت •
- مدى حرية التصرف لشاغل الوظيفة فى اتخاذ القرارات •
- مدى تأثير الوظيفــة على أعمال واختصــاصات الوظائف والأجهزة الأخــرى •

— الاتصالات والغرض منها وأهميتها ٠

— المسئولية عن المواد أو المهمات أو الأدوات ٠

— المجهود الذهنى أو البدنى ٠

— ظروف وبيئة العمل التى تزاول فيها أعمال الوظيفة ٠

وقد تضمنت معايير الوظائف بيانا بدرجة تواجد العوامل السابقة فى وظائف كل درجة مالية بحيث تعكس « درجة العامل » درجة تواجده فى الوظيفة وبالتالى مستوى الصعوبة فى الوظيفة وبحيث تعكس فى النهاية درجات عوامل التقييم مجتمعة فى الوظيفة الواحدة مستواها ( الوظيفة ) من حيث المسئولية والصعوبة وهو ما يساعد على اسنادها فى الدرجة المالية « سلم التقييم » ٠

**( جـ )الاشتراطات اللازمة لشغل الوظائف :**

وتتضمن بصفة أساسية :

— نوع ومستوى التأهيل العلمى ٠

— الخبرة النوعية الزمنيــــة ٠

وحددت أساســيات التأهيل العلمى فى معايير ترتيب الوظائف ضمنا من خلال تعاريف الدرجات المالية وتعاريف المجموعات النوعيــة للوظائف على النحو الذى سيرد تفصيلا عند عرض معايير ترتيب الوظائف كما حددت الخبرة الزمنية اللازمة كحد أدنى لشغل الوظائف وفقا للمدد البينية الموضحة بتعاريف الدرجات المالية ٠

**٢ ـ اصدار معايير ترتيب الوظائف :**

تضمنت المادة التاسعة من القانون النص التالى :

« يصدر رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة القرارات المتضمنة المعايير اللازمة لترتيب الوظائف والأحكام التى يقتضيها تنفيذه ويدخل فى ذلك الحد الأدنى للخبرة المطلوبة لشغل الوظيفة الأدنى مباشرة » ٠

وأصدر بالفعل رئيس الجهاز القرار رقم ١٣٤ لسـنة ١٩٧٨ فى ١٤ ديسمبر ١٩٧٨ أى بعد مرور أقل من خمسة شهور من تاريخ صدور

القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين بالدولة وهو تأكيد على اهتمام الدولة بتنفيذ النظام (٣٣) ٠

وقد تضمنت معايير ترتيب الوظائف للعاملين المدنيين بالدولة الأحكام والقواعد التالية :

**( أ ) أحكام ترتيب وتقييم الوظائف :**

شملت تلك الأحكام تعريفات لكافة المصطلحات التى سترد بأحكام الترتيب وهى ( اسم الوظيفة ، وصف الوظيفة ، الوصف العام ، الواجبات والمسئوليات ، الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة، المجموعة النوعية ، الدرجات المالية ، تقييم الوظيفة ، اعادة تقييم الوظيفة، استحداث وظائف جديدة ، جداول الوظائف ) (٣٤) ٠

وذلك كما جاءت هذه الأحكام بالفصل الأول من المعايير ٠

**( ب ) تحديد وتعريفات المجموعات النوعية التى تصنف فيها الوظائف،** ورد تعريف المجموعات النوعية بالفصل الثانى والملحق رقم ٢ من المعايير وتضمنت ما يلى :

**١ ـ مسميات المجموعات النوعية :**

وقد حدد القرار أعداد المجموعات النوعية للوظائف ، ووضع تعريفا لكل مجموعة نوعية :

فحددت المجموعات النوعية بالاضافة الى المجموعة النوعية لوظائف الادارة العليا بعدد «٢٤» مجموعة نوعية للوظائف التخصصية وعدد «٨» مجموعات نوعية للوظائف الفنية ، عدد «٤» مجموعات نوعية للوظائف الحرفية ومجموعة نوعية للوظائف المكتبية ومجموعة نوعية لوظائف

---

(٣٣) معايير الترتيب والأحكام التى يقتضيها تنفيذ النظام هو ما افتقده القانون ٢١٠ لسنة ١٩٥١ وعطل تنفيذ أحكامه ، وصدرت معايير الترتيب بالقرار رقم ٢ لسنة ١٩٦٥ بعد مرور عام من صدور القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ بنظام العاملين المدنيين بالدولة ٠ كما صدر القرار رقم ١٤ لسنة ١٩٧٦ بعد مرور خمس سنوات من صدور القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ بنظام العاملين المدنيين بالدولة ٠

(٣٤) لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع الى قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ للوقوف على تعاريف المجموعات النوعية والدرجات المالية ٠

الخدمات المعاونة والمجموعة النوعية لوظائف الكتبة غير المؤهلين والمجموعة النوعية لوظائف الفنيين غير المؤهلين (٣٥) ٠

وبذلك يكون قرار معايير الترتيب تضمن عدد ٣٩ مجموعة مختلفة لكل مجموعة نوعية تعريف تضمن العناصر التالية :

- التعريف العام : فى هذا القسم حددت نوعية الوظائف ونوعية الأعمال المنوط بها لشاغل الوظيفة ، كما حددت بداية المجموعات النوعية ، وحددت نهايتها وفقا لما يرد بجدول الوظائف بكل جهة ٠
- أمثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة ٠
- أمثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة ٠
- التأهيل العلمى لشاغلى وظائف المجموعة ٠

وتمثلت هذه المجموعات النوعية فى المسميات التالية :

- المجموعات النوعية لوظائف الادارة العليا ٠
- الوظائف التخصصية ٠

١ ـ المجموعات النوعية لوظائف الطب البشرى ٠
٢ ـ المجموعة النوعية لوظائف طب الأسنان ٠
٣ ـ المجموعة النوعية لوظائف التمريض العالى ٠
٤ ـ المجموعة النوعية لوظائف الطب البيطرى ٠
٥ ـ المجموعة النوعية لوظائف الصيدلة ٠
٦ ـ المجموعة النوعية لوظائف الهندسة ٠
٧ ـ المجموعة النوعية لوظائف الزراعة ٠
٨ ـ المجموعة النوعية لوظائف القانون ٠
٩ ـ المجموعة النوعية لوظائف الخدمات الدينية ٠
١٠ ـ المجموعة النوعية لوظائف الخدمات الاجتماعية ٠
١١ ـ المجموعة النوعية لوظائف التعليم ٠
١٢ ـ المجموعة النوعية لوظائف تامين سلامة الطيران ٠

---

(٣٥) المجموعتان الأخيرتان مستحدثتان بصفة مؤقتة ولتصفية أوضاع شخصية لبعض العـاملين ٠

١٣ ــ المجموعة النوعية لوظائف التغذية والتدبير المنزلى .
١٤ ــ المجموعة النوعية لوظائف الفنون .
١٦ ــ المجموعة النوعية لوظائف الاعلام .
١٧ ــ المجموعة النوعية لوظائف السياحة .
١٨ ــ المجموعة النوعية لوظائف الاحصاء والرياضيات والحاسبات الالكترونية .
١٩ ــ المجموعة النوعية لوظائف العلوم .
٢٠ ــ المجموعة النوعية لوظائف الاقتصاد والتجارة .
٢١ ــ المجموعة النوعية لوظائف التمويل والمحاسبة .
٢٢ ــ المجموعة النوعية لوظائف التنمية الادارية .
٢٣ ــ المجموعة النوعية لوظائف الأمن .
٢٤ ــ المجموعة النوعية لوظائف العلاج الطبيعى .

ــ الوظائف الفنية : وتضم المجموعات الآتية :

١ ــ المجموعة النوعية الفنية لوظائف التمريض والصحة العامة .
٢ ــ المجموعة الفنية لوظائف الزراعة والتغذية .
٣ ــ المجموعة الفنية لوظائف الهندسة المساعدة .
٤ ــ المجموعة النوعية الفنية لوظائف التعليم الابتدائى .
٥ ــ المجموعة النوعية الفنية لوظائف الخدمات الدينية .
٦ ــ المجموعة النوعية الفنية لوظائف الخدمات الاجتماعية .
٧ ــ المجموعة النوعية الفنية لوظائف فنى المعامل .
٨ ــ المجموعة النوعية الفنية لوظائف الفنون والعمارة .

ــ الوظائف الحرفية : وتضم المجموعات النوعية التالية :

١ ــ المجموعة النوعية الحرفية لوظائف الرى والآلات .
٢ ــ المجموعة النوعية الحرفية لوظائف الزراعة والتغذية .
٣ ــ المجموعة النوعية الحرفية لوظائف الحركة والنقل .
٤ ــ المجموعة النوعية الحرفية لوظائف الفنون والعمارة .

ــ المجموعة النوعية للوظائف المكتبية :

ــ المجموعة النوعية لوظائف الخدمات المعاونة .

**٢ ـ استخدامات المجموعات النوعية :**

المجموعة النوعية تقسيم ينظم جميع الوظائف التى تتشابه فى طبيعة الأعمال ونوعها وان اختلفت فى مستويات الصعوبة والمسئولية ٠

وتعتبر كل مجموعة نوعية وحدة متميزة فى مجال التعيين والترقية والنقل والندب الاعارة طبقا لنص القانون بالمادة ١١ منه ٠

وحددت استخدامات المجموعات النوعية فى الآتى (٣٦) :

★ تحديد مجالات الخبرة النوعية المختلفة ٠

★ الحاق الوظائف بالمجموعة النوعية التى تنتمى اليها ٠

★ تحديد بداية وظائف المجموعات النوعية التى تنتمى اليها ٠

وقد تضمن قرار معايير ترتيب الوظائف نصا يسمح للوحدة باستحداث مجموعات نوعية أو دمج المجموعات النوعية المتجانسة فى ذات المستوى الواحد فى بعضها وفقا لما تقتضيه ظروف وطبيعة العمل بالوحدات المختلفة ٠

وبالفعل قد استخدمت بعض الوحدات هذا الحق مثلما استحدثت فى هيئة الآثار المصرية مجموعة نوعية تخصصية لوظائف الآثار ، ومجموعة نوعية فنية لوظائف الآثار ، ومجموعة نوعية حرفية لوظائف الآثار ٠

وأيضا فى مركز دراسات الأمن الصناعى فقد استحدثت المجموعة النوعية ـ التخصصية لوظائف الأمن الصناعى ٠

**٣ ـ التأهيل اللازم لشغل الوظائف بكل مجموعة نوعية :**

اقتصرت عناصر التأهيل اللازمة لشغل وظائف كل مجموعة نوعية على ما يلى :

١ ـ الوظائف التخصصية :

أ ـ تأهيل علمى مناسب + خبرة فى مجال العمل ٠

وذلك لوظائف المجموعة النوعية لوظائف الادارة العليا ٠

ب ـ تأهيل علمى تخصص بذاته + خبرة متخصصة فى مجال العمل ٠
وذلك لعدد (١٠) مجموعات هى :

---

(٣٦) طبقا للمادة ٤ من قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ٧٨م بشأن معايير ترتيب الوظائف بالقطاع الحكومى ٠

الطب البشرى ، طب الأسنان ، التمريض العالى ، الطب البيطرى
الصيدلة ، الهندسة ، الزراعة ، القانون ، المكتبات والوثائق ،
العلوم ٠

جـ ـ تأهيل علمى متخصص مناسب + خبرة متخصصة فى مجال العمل
فى مجموعتين فقط هما : الخدمات الدينية ، الفنون ٠

د ـ تأهيل علمى مناسب + خبرة متخصصة فى مجال العمل ٠
وذلك فى عدد (١٠) مجموعات هى :
الخدمات الاجتماعية ، تأمين سلامة الطيران ، التغذية والتدبير المنزلى
الأمن ، الاعلام ، السياحة ، الاقتصاد والتجارة ، تمويل ومحاسبة ٠
التنمية الادارية ، الاحصاء والرياضيات والحاسبات الالكترونية ٠

هـ ـ تأهيل علمى تربوى أو تأهيل علمى مناسب + خبرة متخصصة
أو تدريب متخصص فى مجال العمل ٠
وذلك بالمجموعة النوعية لوظائف التعليم ٠

٢ ـ الوظائف الفنية :

أ ـ تأهيل فنى بذاته + خبرة فنية فى مجال العمل فى عدد ٢ مجموعة
هما التمريض والصحة العامة ، الخدمات الدينية ٠

ب ـ تأهيل فنى مناسب + خبرة فنية فى مجال العمل وذلك فى عدد ٥
مجموعات نوعية وهى :
فنية هندسة مساعدة ، فنية زراعة وتغذية ، تعليم ابتدائى ، فنية
الخدمات الاجتماعية ، الفنون والعمارة ٠

جـ ـ تأهيل مناسب الى جانب توافر خبرة فنية أو تدريب متخصص فى
مجال العمل وذلك بالمجموعة النوعية الفنية لوظائف فنيى المعامل ٠

٣ ـ الوظائف المكتبية :

اقتصرت عناصر مطالب التأهيل للوظائف المكتبية على :
تأهيل علمى مناسب + خبرة فى مجال العمل ٠

٤ ـ الوظائف الحرفية ووظائف الخدمات المعاونة :

اقتصرت عناصر مطالب التأهيل لوظائف المجموعات الحرفية والخدمات
المعاونة على عنصر الصلاحية + الالمام بالقراءة والكتابة ٠

٤ ـ بدايات ونهايات المجموعات النوعية :

ـ الادارة العليا :

تبدأ وظائف هذه المجموعة من درجة مدير عام وتتدرج بعد ذلك وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد للوحدة وحتى الدرجة الممتازة ، ويجدر التنويه أن عدد تدرجات الوظائف فى هذه المجموعة يبلغ عدد (٣) درجات مالية ٠

ـ الوظائف التخصصية :

تبدأ الوظائف التخصصية فى كافة المجموعات النوعية التخصصية بالدرجة الثالثة ٠

وتتدرج وظائف هذه المجموعات وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد للوحدة ٠ وتتدرج وظائف هذه المجموعات فى عدد (٤) درجات مالية حتى وظائف درجة مدير عام بمسمى كبير اخصائيين ٠٠٠ كبير باحثين ٠٠٠٠

ـ الوظائف الفنية أو المكتبية :

تبدأ وظائف هذه المجموعات بالدرجة الخامسة أو الرابعة وتتدرج وظائف هذه المجموعات فى عدد ٥ أو ٦ درجات مالية حتى وظائف مدير عام ، كبير فنيين ٠٠٠٠ أو كبير كتاب ٠٠٠

ـ الوظائف الحرفية :

تبدأ وظائف هذه المجموعات الحرفية بالدرجة السادسة أو الخامسة وتتدرج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد للوحدة ٠
وتبلغ تدرجات وظائف هذه المجموعات فى عدد ٤ أو ٥ درجات مالية حتى وظائف الدرجة الثانية ٠

ـ وظائف الخدمات المعانة :

تبدأ وظائف المجموعة النوعية للخدمات المعاونة بالدرجة السادسة وتتدرج الوظائف وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد للوحدة ٠

ويبلغ عدد التدرجات فى تلك المجموعة ثلاث درجات مالية حتى وظائف الدرجة الرابعة ٠

٥ ـ المستويات النمطية لمسميات الوظائف :

تضمن الملحق رقم (١) الصادر رفق قرار رئيس الجهاز المركزى

للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨(*)مسميات نمطية لتدرجات الوظائف وفقا للدرجات المالية التى تضمنهــا جدول الأجور المرافق لقانون العاملين المدنيين بالدولة رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ٠

والمسميات الوظيفيــة الواردة بالجـدول رقم ٥ هى مجرد مسميات استرشادية وللوحدة أن تستخدم مسميات مناسبة لنوع العمل بها ٠

وعلى الوحدة أن تقرن المسمى النمطى بما يوضح طبيعة ونوع العمل مثلما تقول محاسب أول ٠٠٠ أخصائى شئون عاملين ثان ٠٠٠ فنى برادة ثالث ، عامل سويتش أول ، ملاحظ طباعة ٠٠٠٠ وهذه المسميات تكشف عن طبيعــة عمل الوظيفــة ومســتواها فى جـدول الأجور حتى انها أصبحت متعارفا عليها بين المتخصصــين والمهتمين بشــئون التوظف وبين العاملين مما أدى الى نشر لغة ادارية موحدة بين الأفراد ٠

---

(*) عدل هذا القرار بالقرارات أرقام ٣٤١ لسنة ٨٠ ورقم ٣٤٧ و ٣٤٨ و ٣٤٩ لسنة ١٩٨٢ والقرار ٣٩٤ لسنة ١٩٨٢ والقرار رقم ١٦٨ و ٤٩٥ لسنة ١٩٨٧ ٠

كما استحدثت مجموعات نوعية مؤقتة بجداول ترتيب وظائف الوحدات الادارية لتصفية أوضاع شخصية لبعض العاملين من المكتبيين والفنيين غير المؤهلين وصدر فى ذلك قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٢٠ لسنة ١٩٨٥ باستحداث المجموعة النوعية للكتبة غير المؤهلين وصدرت تعليمات الجهاز فى هذا الشان بموجب كتاب دورة الجهاز رقم ٣٩ لسنة ١٩٨٥ ٠ وكذلك استحدثت مجموعة نوعية للفنيين غير المؤهلين بموجب قرار رئيس الجهاز رقم ٢٠٨ لسنة ١٩٨٦ المعدل بقراره رقم ٩٣ لسنة ١٩٨٨ وصدرت تعليمات الجهاز فى هذا الشأن بالكتاب الدورى رقم ٣١ لسنة ١٩٨٦ ٠

جدول رقم ( ٥ )

## جدول المسميات النمطية للوظائف بالقرار رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨

| المجموعة الدرجة | وظائف الادار العليا | الوظائف التخصصية | الوظائف المكتبية | الوظائف الفنية | الوظائف الحرفية | وظائف الخدمات المعاونة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ـ | وكيل الوزارة | | | | | |
| الممتازة | رئيس قطاع ...<br>رئيس هيئة .. | | | | | |
| العالية | رئيس هيئة/مصلحة<br>رئيس ادارة مركزية /<br>مدير مديرية ... | | | | | |
| مدير عام | مدير عام ( مصلحة )<br>صندوق | كبير باحثين ...<br>كبير اخصائيين .. | كبير كتاب ... | كبير فنيين ... | | |
| الأولى | مدير عام ادارة عامة | مدير ادارة ...<br>باحث اول ، اخصائى اول | مدير ادارة ...<br>كاتب أول ... | مدير ادارة ...<br>فنى اول .... | | |
| الثانية | | رئيس قسم ...<br>باحث ثان/اخصائى ثان | رئيس قسم ...<br>كاتب ثان ... | رئيس قسم فنى ..<br>فنى ثان .... | ملاحظ ...<br>كبير حرفيين .. | |
| الثالثة | | باحث ثالث/اخصائى ثالث | كاتب ثالث ... | فنى ثالث .. | حرفى اول | |
| الرابعة | | | كاتب رابع ... | كاتب رابع ... | حرفى ثان .. | رئيس معاونى خدمة |
| الخامسة | | | كاتب خامس ... | فنى خامس ... | حرفى ثالث .. | معاون خدمة اول |
| السادسة | | | | | حرفى مساعد | معاون خدمة |

### ٦ ـ تعريف الدرجات المالية :

أورد قرار معايير ترتيب الوظائف تعريفا لكل درجة مالية ويتضمن التعريف السمات الرئيسية وعوامل تقييم الوظائف التى تنظمها الدرجة فى مختلف المجموعات النوعية ٠

وقد حددت تعاريف الدرجات المالية الحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة وأية اشتراطات أخرى ٠

### ٧ ـ تسجيل وتوثيق جداول الوظائف :

تضمن القرار فى الفصل الرابع منه قواعد اجراءات تسجيل وحفظ جداول الوظائف واوصافها حيث ألزم القرار الوحدات الخاضعة لأحكام القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ موافاة الجهاز المركزى للتنظيم والادارة بنسختين من مشروع ترتيب الوظائف بالوحدة وعلى أن يشتمل المشروع على الهيكل التنظيمى مصورا فى خرائط واختصاصات كل تقسيم بعد أخذ رأى الجهاز واعتماد السلطة المختصة كما يشتمل المشروع على جدول للوظائف وبطاقات وصف الوظائف حتى أدنى وظيفة بالوحدة ٠

يقوم الجهاز بدوره بارسال نسخة من المشروع الى الوحدة بعد مراجعته واعتماده وختمه مع طلب ادخال التعديلات التى يراها الجهاز لمراعاتها عند التنفيذ ٠ ويرسل الجهاز صورة من قرار اعتماد جدول ترتيب الوظائف للوحدة ٠

### ٨ ـ قواعد نقل العاملين الى الوظائف المعتمدة :

تضمنت المادة ٩ من قرار معايير ترتيب الوظائف القواعد الخاصة بنقل العاملين الى الوظائف المعتمدة (٣٧) ٠

وقد جاءت تلك القواعد واضحة وكاشفة عن الحالة التى يكون عليها العامل من تاريخ اعتماد مشروع ترتيب وظائف الوحدة وما سيترتب على تلك الحالة من تحديد الوظيفة التى يسكن عليها ٠

وقد جاءت القواعد الخاصة بكيفية تحديد وظائف العاملين على الوجه التالى :

---

(٣٧) درج العاملون على تسمية هذا الاجراء بقواعد التسكين وهى تسمية مستمدة من تسكين العاملين بالقطاع العام عام ١٩٦٤ ٠

١ ـ اذا اتفقت درجة الوظيفة المعادلة طبقا لتقييمها مع درجة شاغل الوظيفة وتوافرت فيه شروط شغلها نقل اليها ٠

٢ ـ اذا كانت درجة الوظيفة المعادلة طبقا لتقييمها أعلى من درجة شاغلها نقل الى وظيفة أخرى تتفق درجته مع درجتها بنفس المجموعة النوعية ويستوفى شروط شغلها ٠

٣ ـ اذا كانت درجة الوظيفة المعادلة طبقا لتقييمها أدنى من درجة شاغلها نقل الى وظيفة أخرى مناسبة بنفس المجموعة النوعية وتتفق درجته مع درجتها وبشرط أن يستوفى شروط شغلها ٠

٤ ـ اذا اتفق نوع ودرجة الوظيفة المعادلة طبقا لتقييمها مع نوع عمل ودرجة شاغل الوظيفة واستوفى شروط شغلها فيما عدا شرط مستوى التأهيل العلمى نقل بدرجته الى وظيفة من مجموعة نوعية أخرى يستوفى شروط شغلها وتحسب أقدميته فى هذه الحالة من تاريخ شغل درجة الوظيفة المنقول منها ٠ على أنه يجوز استبقاء العامل فى وظيفته الحالية اذا كان شاغلا لها على أن يكون ذلك مرتبطا بصالح العمل واحتياجاته الفعلية ٠

وقواعد نقل العاملين الى الوظائف المعتمدة انطلقت من قاعدة أساسية يعتمد عليها وهى استيفاء العامل للعناصر الثلاثة التالية :

ـ **الدرجة المالية** : وهو ما يقتضى أن تكون درجة العامل هى ذات الدرجة المقيمة بها الوظيفة ٠

ـ **المجموعة النوعية** : أى يتطلب أن تكون خبرة العامل من ذات نوعية الوظيفة ٠

ـ **اشتراطات شغل الوظيفة** : أى أن تتوافر فى العامل شروط شغل الوظيفة الواردة ببطاقة وصف الوظائف أى أن تكون مؤهلاته الدراسية هى ذات مطالب التأهيل الواردة ببطاقة وصف وظيفته ٠

فاذا اتفقت العناصر الثلاثة لحالة العامل مع ذات العناصر الثلاثة للوظيفة نقل اليها العامل ويكون بذلك تم وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب ٠

واذا اختلف عنصر ما فى حالة الشخص الوظيفية عما هى عليه بالنسبة للوظيفة فان الأمر يقتضى تحديد وظيفة تتفق والحالة الوظيفية للعامل ، واذا لم توجد ، ظل العامل فى وظيفته بوضعه الشخصى وحالته المالية دون مساس ٠

وفى حالات عـدم استيفـاء العامـل لمطالب التأهيـل العلمى اللازم للوظيفة ، نقل العامل الى وظيفة أخرى يستوفى شروط شغلها أو أستبقى العامل فى وظيفتة طالما كان استبقاؤه لصالح العمـل ، وان كان استبقاؤه فيها تجميدا لحالته الوظيفية لعدم امكانية ترقيته فى المستقبل لعدم استيفائه شرط التأهيل للوظيفة الأعلى فى ذات المجموعة النوعية التى استبقى فيها العامل •

ولكن رغم موضوعية هذه القواعد واتضاح هدفها فى أن يكون لكل عامل وظيفته التى يمارسها فعلا الا أنها تحدد وضعا فى غاية الأهمية وهو الوضع الذى يكون فيه العامل يقوم بمهام وظيفة فى مجموعة نوعية تختلف فى طبيعتها عن المجموعة النوعية للدرجة المالية للعامل وفى ذات المستوى مثلما يكون العـامل يقوم بعمل فنى ولكن درجتـه المالية بالموازنة مكتبية أو العكس ، فالمجموعات الفنية فى ذات مستوى المجموعة المكتبية ، ولكن تعذر تصحيح وضع هذه الحالات بحجة أنه لا يجوز نقل العاملين من مجموعة نوعية الى أخرى حفاظا على المراكز القانونية للعاملين وترتيب أقدمياتهم فى المجموعة النوعية التى ينتمى اليها بالموازنة •••• وهذه هى مشاكل النظام التى سنتعرض لها فى حينه •

ويتم حصر العمالة من واقع قرار نقل العاملين الى الوظائف المعتمدة حيث يتم تصوير استمارة موازنة وظائف الوحدة •

**استمارة موازنة وظائف الوحدة :**

تمثل استمارة موازنة وظائف الوحدة أحد استخدامات وفوائد نظام ترتيب الوظائف حيث يتسنى اعداد استمارة موازنة وظائف معبرة عن نوعيات الأعمال والوظائف التى تمارس بالوحدة •

وتعد استمارة موازنة الوظائف هى الاطار السليم الذى فى ضوئه تتم ممارسة كافة مسائل شئون التوظف حيث تكون قد حـددت المراكز القانونية لكافة العاملين بالوحدة لكل مجموعة نوعية •

وكما تكشف الاستمارة عن الوظائف المشـغولة فانهـــا تكشف عن الوظائف الشاغرة وهى تمثل فرص الترقى المتاحة أمام العاملين فى الأجل القصير حيث ان الوظائف الشاغرة والممولة يمكن الترقية اليها أو شغلها باحدى طرق الشغل القانونية للوظائف •

أما فرص الترقى المتاحة فى الأجل الطويل فهى تتمثل فى الوظائف المعتمدة بجدول الوظائف ولم تمول حتى اعداد الاستمارة • بمعنى لا يوجد

مصرف مالى أو اعتماد مالى للوظيفة .... وادراج اعتماد مالى له اجراءاته التى تستغرق بعض الوقت لاشتراك كل من وزارة المالية والجهاز المركزى للتنظيم والادارة فى دراسة مثل هذه الاقتراحات .

وفى كيفية تصوير استمارة موازنة الوظائف فانه يمكن القول بأن الشكل الذى تعد به الاستمارة يكون على الوجه التالى (٣٨) :

| الوظيفة والمجموعة النوعية | الدرجة المالية | الربط التقديرى | العدد | |
|---|---|---|---|---|
| | | | شاغرة | مشغولة |
| المجموعة النوعية ... | | | | |
| المجموعة النوعية ... | | | | |

**رابعا : موقف الوحدات المختلفة تجاه ترتيب الوظائف :**

١ ـ قبل صدور القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة صدر قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٠٩٤ فى ١٩٧٦/١١/١٣ بتحديد يوم أول يناير ١٩٧٧/٧/١ موعدا لبدء تنفيذ نظام ترتيب الوظائف فى الجهاز الادارى بالدولة وذلك اعمالا لحكم المادة الثالثة من القرار بقانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ بنظام العاملين المدنيين بالدولة ، والمادة الرابعة من مواد الاصدار فى القانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥ بشأن تصحيح أوضاع العاملين المدنيين بالدولة والتى حددت ١٩٧٦/١٢/٣١ آخر موعد للعمل بنظام ترتيب الوظائف فى الجهات التى لم يتم فيها تطبيق النظام .

وقد قامت بعض الوحدات بانجاز جداول وظائفها فى ظل العمل بالقانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ سالف الذكر وبلغ عددها (١٢٢) مشروع ترتيب من اجمالى عدد (٤٨٧) وحدة من وحدات الجهاز الادارى والهيئات العامة والحكم المحلى (٣٩) .

---

(٣٨) صدر كتاب دورى الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ٤٢ لسنة ١٩٨٠ شارحا كيفية اعداد استمارة موازنة الوظائف وكذا الكتاب الدورى رقم ٤٧ لسنة ١٩٨٤ لذات الغرض .

(٣٩) من بيان بأسماء الوحدات الادارية التى اعتمد جدول وظائفها من مذكرة غير =

ان نسبة ٢٥٪ من وحـدات الدولة لم تنجز جـداول وظائفها طبقـا لقرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٤ لسنة بشأن ترتيب الوظائف ٠

٢ ـ بعد صدور القـانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظـام العاملين المدنيين بالدولة أسرعت كافة وحدات الدولة بعد صدور القانون المذكور الى اعداد جداول وظائفها لاتخاذ اجراءات اعتمادها ٠

وكانت الوحدات الادارية تصنف الى نوعين من الوحدات ، وحدات لديها جداول وظائف معتمدة فى ظل العمل بالقانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ وكان يقتضى من هذه الوحدات مواءمة جداول ترتيب وظائفها بما يتفق والقانون الجديد والمعايير الخاصـة بترتيب الوظائف والتى صـدرت بقـرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ ٠

والوحدات الأخرى لم يكن لديهـا جداول وظـائف ، وبالتالى أعدت هياكلها التنظيمية وأخذت رأى الجهاز ، ثم أعدت جداول الوظائف فى ضوء المعايير الصادرة ٠ وفى ١٩٨٣/٦/٣٠ م كان موقف الوحدات الادارية من واقع تقرير الجهاز ١٩٨٣/٨٢ م على الوجه التالى :

---

= منشورة بالادارة المركزية لترتيب وموازنة الوظائف بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة هذا وقد ورد بالتقرير السنوى للجهاز للعام ٨١ ، ١٩٨٢ ذات الاحصائية عند عرض لانجازات الجهاز بالادارة المركزية لترتيب وموازنة الوظائف ٠

( جـــدول رقـم ٦ )

**موقف الوحدات الادارية من تنفيذ عمليات الترتيب والتسكين فى ١٩٦٣/٦/٣٠ ٠**

| البيـــان | المنتهى | | المتبقى | |
|---|---|---|---|---|
| | عدد | نسبة | عدد | نسبة |
| | | ٪ | | ٪ |
| اعتماد مشروعات الترتيب : | | | | |
| ١ ـ جهازادارى وهيئات عامة | ١٧٠ | ٩٧٫٢ | ٥ | ٢٫٨ |
| ٢ ـ وحدات حكم محلى | ٣١٢ | ١٠٠ | ـ | ـ |
| | ٤٨٢ | ٩٩ | ٥ | ١ |
| نقل العاملين للوظائف | | | | |
| ١ ـ جهاز ادارى وهيئات عامة | ١٦٣ | ٩٤٫٧ | ٩ | ٥٫٣ |
| ٢ ـ وحدات حكم محلى | ٢٩٦ | ٩٤٫٨ | ١٦ | ٥٫٢ |
| | ٤٥٩ | ٩٤٫٨ | ٢٠ | ٥٫٢ |
| استمارة موازنة الوظائف | | | | |
| ١ ـ جهاز ادارى وهيئات عامة | ١٦٠ | ٩٤٫٢ | ١٠ | ٥٫٨ |
| ٢ ـ حكم محلى | ٢٩٢ | ٩٣٫٥ | ٢٥ | ٦٫٥ |
| الاجمالى | ٤٥٢ | ٩٣٫٩٪ | | ٦٫١٪ |

وبمرور عام ٨٥/٨٤ فقد تم دراسة عدد ٤ مشروعات ترتيب وظائف وتم اعتمادها ولم تتبق سوى وزارة واحدة لم تعد مشروع ترتيب وظائف لعدم الانتهاء من الهيكل التنظيمى للوزارة كما قام الجهاز بجهود ضخمة فى معاونة وحدات الدولة للانتهاء من عمليات نقـل العاملين الى الوظائف المعتمدة ولم يتبق كذلك سوى قطاع الثقافة الجماهيرية بالمحليات انتظارا لانشاء هيئة قومية للثقافة الجماهيرية (٤٠) ٠

---

(٤٠) وزارة الاقتصاد هى الوزارة الوحيدة التى لم يتم اعتماد مشروع ترتيب وظائفها حسبما ورد بالتقرير السنوى للجهاز ١٩٨٥/٨٤م وما بعد ذلك حتى عام ١٩٨٩/٨٨ ٠

**خامسا : الأحكام الخاصة بممارسة شئون التوظف :**

تتعلق مسائل التوظف ( الأفراد ) بالاجراءات التى تمارسها جهة الادارة فى مسائل التعيين ، وتحديد الأجر ، والترقية والنقل والندب والاعارة ، التدريب ، المكافآت ، البدلات ، تقارير الكفاءة وهى المسائل التى لها علاقة بالوظيفة ٠

وكافة الأحكام والنصوص التى جاءت بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ـ استمدت فلسفتها من فلسفة نظام الترتيب الموضوعى للوظائف حيث الاعتداد بالوظيفة وليس الموظف فى تحديد مواصفات الوظيفة العامة ٠

فمنطق كل الأمور فى التعيين هو منطق « الجدارة » والترقية لوظيفة أعلى ذات مسئوليات أعلى وليست ترقية للحصول على درجة مالية ، التدريب يستمد البرامج والتخطيط له من بطاقات وصف الوظائف محل التدريب حيث تعرف الاحتياجات التدريبية اللازمة لاكساب العامل مهارات معينة أو تعديل سلوكيات معينة بما يتفق والسلوكيات التى تحتاجها الوظيفة ٠

وسوف نتدارس بعض سياسات التوظيف التى لها علاقة مباشرة بنظام ترتيب الوظائف وتكون هذه السياسات احدى النتائج التى ينتظر أن تتبلور من خلال المفاهيم التى يركز عليها نظام ترتيب الوظائف ٠

**١ ـ نظام التعيين :**

يكون شغل الوظائف عن طريق التعيين أو الترقية أو النقل أو الندب بمراعاة استيفاء الاشتراطات اللازمة لشغل تلك الوظائف ٠

ويكون التعيين ابتداء فى أدنى وظائف المجموعة النوعية ويجوز شغل الوظائف فى غير أدنى درجات التعيين فى حدود ١٠٪ من العدد المطلوب شغله ويستثنى من ذلك وظائف المجموعات النوعية لوظائف الادارة العليا ويكون التعيين بقرار من السلطة المختصة على أن يكون التعيين من رئيس الجمهورية أو من يفوضه بالنسبة لوظائف الادارة العليا ٠

ويجوز اعادة تعيين العامل فى وظيفته التى كان يشغلها أو فى وظيفة أخرى مماثلة بذات أجره الأصلى ٠

والأجر على قدر الوظيفة ، فيستحق العامل ـ فى الأصل ـ عند التعيين بداية الأجر المقرر للوظيفة ، وسيرا فى الطريق الموضوعى الذى يرتكز عليه نظام الترتيب فقد أجاز القانون فى مادته رقم (٢٧) احتساب مدة الخبرة

العملية والعلمية بما يسمح بتحقيق زيادة فى الأجر المستحق للعامل بواقع علاوة عن كل سنة خبرة فعلية وبما لا يتجاوز خمس علاوات ٠٠ (٤١) ٠

فنظام التعيين فى الحكومة نظام مفتوح يسمح بجـذب عمالة ذات خبرة من خارج الحكومة لتعزيز خبراته عن طريق امكانية شغل ١٠٪ من الوظائف الشاغرة فى غير أدنى وظـائف التعيين من داخل الوحدة أو من خارجها ٠

فلا يشترط النظام أن يكون الالتحاق بالخدمة العامة فى أول السلم الوظيفى بل يمكن شغل الوظائف الأعلى من أدنى وظائف التعيين ٠

والالتحاق بالخدمة يتم أساسا عن طريق الاعلان عن الوظائف (٤٢) فى جريدتين رسميتين لضمان علم الكافة وتحقيق المساواة وتكافؤ الفرص أمام المواطنين فى تولى الوظيفة العامة ٠

وسيرا نحو الموضوعية فان المادة ١١ من اللائحة التنفيذية تشترط نشر وصف الوظيفـة وشروط شغلها ودرجتهـا وبتقديم راغب الالتحـاق بالخدمة الى امتحان اما تحريريا أو شفاهة أو عمليا أو عن طريق مقابلات شخصية ويجوز الجمع بينها فالالتحاق قائم على أساس فكرة « الجدارة » فالوظيفة العامة طبقا للقواعد السابقة عمل تخصصى ذات خصائص محددة يحتاج فى ممارسته شخصا فنيا متخصصا ذا خبرة ودراية بالعمل يقتضى التأكد من أنه سيكون صالحـا لانجاز هذه الواجبـات (٤٣) ونتيجـة لأن الاختيار للوظيفة العامة يتم لشغل وظيفة محددة الواجبات والمسئوليات فلا يوجد حد أقصى لسن دخول الخدمة الحكومية بل يوجد حد أدنى حيث لا يجوز أن يقل العـامل عن ١٦ سنة ويكون التحـاق خريجى الجامعات بوظائف الدرجة الثالثة التخصصية ابتداء لحديثى التخرج ٠

---

(٤١) صدر فى ذلك قرار لجنة الخدمة المدنية رقم ٢ لسنة ١٩٨٠ بشأن قواعد حساب مدة الخبرة المكتسبة علميا عند التعيين ٠

كما صدر قرارا وزير شئون مجلس الوزراء ووزير الدولة للتنمية الادارية رقم ٥٥٤٧ لسنة ٨٣ بشأن قواعد حساب مدة الخبرة العلمية عند التعيين للعاملين المؤهلين ورقم ٥٥٤٨ لسنة ٨٣ عند التعيين لغير المؤهلين ٠

(٤٢) صدر كتاب دورى الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٠ لسنة ١٩٨٠ بشأن تعيين الخريجين عن طريق المسابقات والقواعد التى أصدرتها اللجنة الوزارية للخدمات بجلستها فى ١٩٧٩/٩/١٢ باتباعها عند تعيين الخريجين ٠

(٤٣) توجد بعض الوظائف التى تشـغل بدون امتحان وذلك لاستيفاء النسبة من المطلوب تعيينهم من المعوقين وفقا لأحكام القانون ٤٩ لسنة ١٩٨٢ ( م ١٣ ) والمجندين طبقا للقانون رقم ١٢٧ لسنة ١٩٨٠ ٠

كما يكون التحاق حملة المؤهلات الدراسية المتوسطة أو فوق المتوسطة حديثى التخرج بالدرجة الرابعة الفنية أو المكتبية حسب التخصص ·

وطالما التحق العامل بوظيفة ذات مجموعة نوعية معينه فانه لا يجوز نقله أو قيامه بوظيفة أخرى فى مجموعة مختلفة حيث ان التقسيم والفصل بين المجموعات التخصصية أو بين المجموعات الحرفية أو المجموعات الفنية هو تقسيم فاصل ···

فلا يجوز للمهندس على سبيل المثال ، الانخراط فى وظائف التنمية الادارية ·

هذا وينظم القانون الشروط العامة التى يجب توافرها فيمن يعين بالحكومة حيث يركز القانون على استيفاء شروط شغل الوظيفة ، وأن يكون حسن السير والسمعة ، عدم سابقة فصله من الحكومة مالم يمض على صدوره أربع سنوات على الأقل وأن يكون لائقا صحيا ، وأن يكون ملما بالقراءة والكتابة ·

**٢ ـ نظام الترقية :**

تضمن قانون العاملين المصرى أحكام الترقية فى الفصل الرابع من الباب الأول فى المواد من ٣٦ الى ٣٩ ·

وأخذا بالأساس الموضوعى الذى يتطلبه تطبيق نظام الترتيب الموضوعى للوظائف تكون الترقية من الوظيفة التى فى نفس المجموعة النوعية التى تنتمى اليها الوظيفة الأعلى مباشرة · فالترقية لدرجة مالية لم تعد بهدف زيادة الأجر ولكن الترقية بهدف ممارسة وظيفة أعلى لتسيير العمل بكفاءة أكثر ويشترط للترقية أن يكون العامل مستوفيا لشروط شغل الوظيفة المرقى اليها وقد جمع القانون بين عنصر الكفاءة وعنصر الأقدمية الشخصية عند الترقية فقد حدد القانون نسبا للترقية بالاختيار ( الكفاءة ) ونسبة للترقية بالأقدمية ( اعتبار شخصى ) وذلك بالنسبة لوظائف الجدول حتى الدرجة الثانية ·

أما الترقية لوظائف الدرجة الأولى وحتى وظائف الدرجة الممتازة تكون بالاختيار بنسبة ١٠٠٪ ·

وتزيد نسبة الترقية بالاختيار صعودا فى جدول الدرجات المالية انطلاقا من ازدياد المسئولية والصعوبة فى وظائف الدرجات المالية الأعلى فتزداد النسبة بالاختيار كلما زادت مستويات المسئولية والصعوبة ·

وتقــل كلمــا اتجهنــا الى أدنى وظائف الجداول حيث يتساوى شاغلو الوظائف فى بداية التعيين فى المقــدرة والخبرة الى حد ما وتتعذر عمليات الاختيار فيما بينهم ٠

فالترقية فى النظام المصرى تتشابة الى حد كبير مع النظام الأمريكى حيث تأخذ الترقية مفهوم اعادة التعيين فى وظيفة جديدة ذات مستوى من الصعوبة والمسئولية أعلى من مستوى وظيفة العامل قبل ترقيته ، ولوظيفة ذات معــدل أجــر مرتفع ، ويظهر هــذا المفهوم فى أوضح صوره فى شغل وظائف درجة مدير عام بمجموعة وظائف الادارة العليا ٠

٣ ـ الأجور :

نص القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العــاملين المدنيين بالدولة فى المادة ٢٥ منه على :

« يستحق العامل عند التعيين بداية الأجر المقرر لدرجة الوظيفة طبقا لجدول الأجور رقم (١) المرافق لهذا القانون ٠

وقد صدر جدول الأجور مختلفا عن جدول الأجور المرافق للقانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ وهو القانون السابق والمعمول به قبل العمل بالقــانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ٠

وفيما يلى جدول مقــارن يبين جدول الأجور فى كل من القانونـين المذكورين :

( جـــدول رقــم ٧ )

## جدول الأجور بالقانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ والقانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة

| الفئـــات الوظيفية وفقا للقانون رقم ٥٨ لسنة ٧١ | | درجات الوظائف (٤٤) بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ | |
|---|---|---|---|
| المستويات | الربط المالى « جنيه » | درجات | الأجر السنوى « جنيه » |
| وكيل أول | ٢٠٠٠ | ممتـازة | ٢١٠٠ |
| وكيل وزارة | ١٤٠٠ – ١٨٠٠ | عاليــة | ١٥٠٠ – ٢٠٤٠ |
| مدير عام | ١٢٠٠ – ١٨٠٠ | مدير عام | ١٣٢٠ – ١٩٢٠ |
| المستوى الأول ١٤٤٠/٥٤٠ | | | |
| ثانية | ١٤٤٠/٨٧٦ | الأولى | ٩٦٠ – ١٦٨٠ |
| ثالثة | ٦٨٤ – ١٤٤٠ | الثانية | ٦٦٠ – ١٥٠٠ |
| رابعة | ٥٤٠ – ١٤٤٠ | | |
| المستوى الثانى ٧٨٠/٣٤٠ | | | |
| الخامسة | ٤٢٠ – ٧٨٠ | | |
| السادسة | ٣٣٠ – ٧٨٠ | الثالثة | ٣٦٠ – ١٢٠٠ |
| السابعة | ٢٤٠ – ٧٨٠ | | |
| المستوى الثالث ٣٦٠/١٠٤٠ | | | |
| الثامنة | ١٨٠ – ٣٦٠ | الرابعة | ٢٤٠ – ٩٠٠ |
| التاسعة | ١٦٢ – ٣٦٠ | الخامسة | ٢١٦ – ٧٢٠ |
| العاشرة | ١٤٤ – ٣٦٠ | السادسة | ١٩٢ – ٥٤٠ |

---

(٤٤) عدل الأجر السنوى عدة مرات طبقا للقانون رقم ١٣٦ لسنة ١٩٨٠ والقانون رقم ٣١ لسنة ١٩٨٣ والقانون رقم ٥٣ لسنة ١٩٨٤ وقد قصدنا اظهار ربط الأجر السنوى طبقا للقانون عند صدوره لاستبيان الزيادة فى الأجر حينئذ .

## * الأساس الموضوعى لتحديد الأجر :

صدر القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ على خلاف القوانين السابقة له والتى تختص بتنظيم مسائل شئون الخدمة المدنية فى مصر ، قائما على فلسفة ترتيب الوظائف والتركيز عليها فى كافة الشئون التى تنظم الخدمة المدنية من نواحى التعيين أو الترقية أو الندب واستبعاد كافة الإعتبارات الشخصية التى سادت نظم الخدمة المدنية خلال السنوات الماضية والنظر فى انشاء نظام وظيفى ذى ملامح محددة وقائم على فلسفة واضحة المعالم ، وأهم ماجاء فى هذا القانون تأكيد مفهوم النظام الموضوعى المبنى على ترتيب الوظائف والغاء مبدأ تسعير الشهادات وتحديد التقييم المالى لكل منها ، تاركا تقييم الوظيفة لما تسفر عنه جداول وظائف كل وحدة .

وحدد القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ مستويات الصعوبة والمسئولية فى ستة تدرجات بالنسبة للوظائف التنفيذية ، وربط شغل الوظائف بأن يكون ذلك مرهونا باداء عمل محدد فى مستوى الصعوبة والمسئولية مع ضرورة توافر اشتراطات شغل لكل وظيفة بذاتها كما حدد القانون ثلاثة تدرجات مالية بالنسبة للوظائف العليا .

## * أسلوب تحديد الأجر :

حددت معايير ترتيب الوظائف تعريفا لتقييم الوظيفة حيث يقصد به تحديد الدرجة المناسبة التى تلحق بها الوظيفة فى ضوء وصف الوظيفة وتعاريف الدرجات والسمات الرئيسية للوظائف التى تتضمنها كل درجة مالية وذلك باستخدام طريقة التقييم بالتدريج حيث يتم مقابلة وصف الوظيفة التحليلى بتعاريف الدرجات ـ ( سلم الدرجات ) لالحاق الوظيفة بالدرجة المناسبة .

ويلاحظ أن معايير ترتيب الوظائف المعمول بها فى ظل القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ قد ألغت ما يسمى بالفئة Class ولم تتضمن تعريفا للفئة كما هو وارد بالقانون السابق وبمعايير ترتيب الوظائف السابقة .

وقد استبدل هذا الاجراء بالتأكيد على تعاريف الدرجات بحيث يظهر تعريف الدرجة ، عوامل ومستويات التقييم التى يمكن أن يسترشد بها بدرجة كافية من الوضوح لتحديد درجة الوظيفة .

المستويات المالية لتحديد الأجور وتطورها ٠

تطورت المستويات المالية للأجور « الدرجات والفئات المالية » عبر القوانين الخاصة بالخدمة المدنية ٤٦ لسنة ١٩٦٤ ، ٥٨ لسنة ١٩٧١ وأخيرا ٤٧ لسنة ١٩٧٨ م وتعديلاته ٠

فقد بلغت الدرجات المالية بالقانون رقم ٤٦ لسنة ٦٤ عدد ١٦ درجة مالية بدءا بالدرجة الثانية عشرة ( ٦٠ ج س ) حتى الدرجة الممتازة ( ٢٠٠٠ ج س ) ٠

وبلغ عدد المستويات بالقانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ أربعة مستويات مالية تنقسم كل منها الى عدد « ٣ » فئات مالية أى أن عدد الفئات بلغ ١٢ فئة وأقل من القانون السابق بـ ٤ درجات مالية ٠

وبلغ عدد الدرجات بالقانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ عدد ٩ درجات مالية فقط وبذلك نقص عدد الدرجات ٣ درجات مالية عن القانون السابق له وعدد ٧ درجات نقص عن القانون المذكور أو « القانون ٤٦ لسنة ١٩٦٤ » ٠

وتتضح أعداد الدرجات المالية بالقانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وتعديلاته بالمقارنة بالقوانين السابقة له منذ عام ١٩٦٤ وبعد مرور مايزيد عن عشرين عاما على الوجه الوارد بالجدول المقارن بين مستويات الأجور خلال تلك السنوات المذكورة بالجدول رقم (٨) ٠

## جـدول رقـم ( ٨ ) تطور جدول الأجور منذ عام ١٩٦٤ وحتى عام ١٩٨٥ (٤٥)

| القانون ٤٦ لسنة ١٩٦٤ | | | القانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ | | | القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ | | | القانون ٥٣ لسنة ١٩٨٤ (*) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الدرجة | الأجر السنوى | العلاوة السنوية | المستوى | الفئـة | العلاوة السنوية | الدرجة | شريحة الأجر | العلاوة السنوية | شريحة الأجر |
| | جـ | جـ | | جـ جـ | جـ | | جـ | جـ | جـ جـ |
| | | | | وكيل أول ٢٠٠٠ | | | | | |
| الممتازة | ١٩٠٠ – ٢٠٠٠ | | | | | ممتازة | ٢١٠٠ | | ٣٦٠٣ |
| وكيل وزارة | ١٤٠٠ – ١٨٠٠ | ٧٥ | ادارة عليا | ٤٠٠ – ١٨٠٠ | ٧٥ | عالية | ١٥٠٠ – ٦٠٤٠ | ٧٥ | ١٦٨٠ – ٢٤٩٣ |
| أول | ١٢٠٠ – ١٥٠٠ | ٧٢ | | ١٢٠٠ – ١٨٠٠ | ٧٢ | مدير عام | ١٣٢٠ – ١٩٢٠ | ٧٢ | ١٥٠٠ – ٢٣٦٤ |
| ثانية | ٨٧٦ – ١٤٤٠ | ٦٠ | الأول | ٧٨٦ – ١٤٤٠ | ٦٠ | الأولى | ٩٦٠ – ١٦٨٠ | ٦٠ | ١١٤٠ – ٢١٤٨ |
| ثالثة | ٦٨٤ – ١٢٠٠ | ٤٨ | | ٦٨٤ – ١٤٤٠ | ٤٨ | | | | |
| | | | | | | الثانية | ٦٦٠ – ١٥٠٠ | ٦٠ ↑ | ٨٤٠ – ١٩٦٨ |
| رابعة | ٥٤٠ – ٩٦٠ | ٣٦ | | ٥٤٠ – ١٤٤٠ | ٣٦ | | | | |
| خامسة | ٤٢٠ – ٧٨٠ | ٢٤ | | ٤٢٠ – ٧٨٠ | ٢٤ | | | ٤٨ | |
| سادسة | ٣٣٠ – ٦٠٠ | ١٨ | الثانى | ٣٣٠ – ٧٨٠ | ١٨ | الثالثة | ٣٦٠ – ١٢٠٠ | ٤٨ | ٥٧٦ – ١٦٦٨ |
| سابعة | ٢٤٠ – ٤٨٠ | ١٨ | | | | | | ٣٦ | |
| | | | | ٢٤٠ – ٧٨٠ | ١٨ | | | ٢٤ | |
| ثامنة | ١٨٠ – ٣٦٠ | ١٢ | الثالث | ١٨٠ – ٣٦٠ | ١٢ | رابعة | ٢٤٠ – ٩٠٠ | ٢٤ | ٤٥٦ – ١٢٧٢ |
| تاسعة | ١٤٤ – ٣٠٠ | ٩ | | ١٤٤ – ٣٦٠ | ٩ | خامسة | ٢١٦ – ٧٢٠ | ١٨ | ٤٣٢ – ٩٨٤ |
| عاشرة | ١٠٨ – ٢٢٨ | ٩ | | ١٠٨ – ٣٦٠ | ٩ | سادسة | ١٩٢ – ٥٤٠ | ١٢ | ٤٢٠ – ٨٠٤ |
| حادية عشرة | ٨٤ – ١٨٠ | ٦ | | | | | | | |
| ثانية عشرة | ٦٠ – ٨٤ | ٦ | | | | | | | |

**ملاحظـــات**

★ صدر قبل هذا القانون رقم ١٣٦ لسنة ١٩٨٠ والقانون ١١٤ لسنة ١٩٨١ والقانون ٣١ لسنة ١٩٨٣ فى سلسلة لتعديل جدول الأجور وزيادة مرتبـات العاملين سنويا فى بداية ربط الدرجـة جـ ٦٠ جنيها سنويا مع تعديل نهايات ربط الدرجة ٠

★ وقـد تزداد مرتبـات العـاملين بالعلاوة الاجتماعية الاضافية بالقانون ١١٣ لسنة ١٩٨٢ والعلاوة الخاصة وذلك بموجب القانون رقم ١٠١ لسنة ١٩٨٧ بزيادة المرتبات بنسبة ٢٠٪ ٠ وكذلك بموجب القانون رقم ١٤٩ لسنة ١٩٨٨ بزيادة المرتبات بنسبة ١٥٪ ٠

يتبين من جدول الأجور المرافق للقانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ أنه قد اختصر عدد الدرجات المالية الى ٦ درجات مالية علاوة على ثلاث درجات مالية للوظائف العليــا وهو بذلك قد اختصر عدد درجات وظائف جدول الأجور السابق بالقانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ بما يحقق أن يعكس كل مستوى من مستويات الأجور مستوى وظيفى محدد من مستويات الصعوبة · ولقد أدى اختصـــار أعداد الدرجات المالية الى اختصـــار أعداد المستويات التنظيمية بالهياكل التنظيمية للوحدات الحكومية والهيئات العامة وهو أمر له انعكاساته الايجابية نحو قصر خط السلطة مما يؤدى الى سرعة الانجاز والقضاء على ظاهرة تأخير الانجاز ·

كما يتبين من استعراض جدول الأجور المرافق للقانون الأخير أنه قد ارتكز على منهج الربط المتداخل بين شرائح الأجور المختلفة والمقررة لكل درجة مالية ·· فقد كان التداخل مقتصرا على الدرجة الأعلى مباشرة دون غيرها وهو تداخل مناسب الى حد ما مع فلسفة النظام الموضوعى لترتيب الوظائف فيما يتعلق بتحديد أجر الوظيفة ·· فرغم أنه لكل وظيفة أجر معين لا يقتضى أن يزيد على أجر الوظيفــة الأعلى فى سلم التدرج الوظيفى طبقا لجوهر فكرة الترتيب الموضوعى للوظائف الا أنه فى الحقيقة أن هناك ارتباطا قويا بين بقـاء العـامل مدة طويلة فى ممارسة وظيفته وبين قدراته ومهارته فى أن يضيف العامل بخبرته جوانب تثرى الوظيفة فى جوانبها المتعلقة بالعمل والاختصاص بحيث ترفع مستواها وبالتـالى يحق له أن يتقاضى زيادة فى أجره حتى ولو تداخل هذا الأجر مع أجر الوظيفة الأعلى ·· ولكن هذا الأمــر يعد أمرا مقبولا الى حد ما فليس من المتصور أن يتدخل أجر الوظيفة مع أجر الوظائف التى تعلوها بأكثر من درجة مالية أو درجتين ماليتين ·

وباختصار عدد الدرجات المالية لتكون ٩ درجات مالية فان الأمر ما زال يتطلب مزيدا من اختصـــار عدد الدرجات المالية نظرا لأن الدرجات الحالية المرتبطه بمستوى اشرافى معين يبلغ عددها خمسة مستويات مابين رئيس قسم / مدير ادارة / مدير ادارة عامة / رئيس ادارة مركزية / رئيس قطاع · واختصار عدد الدرجـات يساهم فى قصر خط السلطه وهو أمر تنشده لتحقيق سرعة فى انجاز الاعتماد وسرعة فى اتخاذ القرارات ··

## الفصل الثانى

### اختصاصات الجهاز المركزى للتنظيم والادارة والوحدات الادارية فى تنفيذ نظام ترتيب الوظائف (*)

بدأت الدولة منذ سنوات محاولات ادخال وتطبيق نظام ترتيب الوظائف فى الجهاز الادارى بالدولة والهيئات العامة بهدف ترشيد سياسة الأجور وربطها بالعمل المؤدى وذلك تدعيما لنظام الجدارة وتحقيقا لرفع كفاءة الأداء ·

فقد صدر القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ الذى ألغى قانون التوظف السابق ٢١٠ لسنة ١٩٥١ وأهم ما استحدثه ذلك القانون هو توفير السند القانونى لتطبيق نظام ترتيب الوظائف فى الخدمة المدنية ، فقد نص القانون على ترتيب الوظائف العامة على أساس واجباتها ومسئولياتها ترتيبا يحقق موضوعية شئون التوظف جميعها وكذلك أقر مبدأ الأجر على قدر العمل مقررا بذلك الانتقال بشئون التوظف من النظام الشخصى الى النظام الموضوعى الذى يرتكز على الوظيفة ذاتها باعتبارها العمل الذى يؤدى والمسئوليات التى تمارس · وفى اطار تنفيذ نظام ترتيب الوظائف فقد

---

(*) صدر قرار رئيس الجمهورية العربية المتحدة بالقانون رقم ١١٨ لسنة ١٩٦٤ فى شأن انشاء الجهاز المركزى للتنظيم والادارة وقد أعدت مذكرة ايضاحية لهذا القرار وقد تلى هذا القرار قرار رئيس الجمهورية رقم ١٠٨٥ لسنة ١٩٦٤ فى شأن تنظيم وتحديد اختصاصات الادارات المركزية بالجهاز ، ثم صدر القرار الجمهورى رقم ٢٤٥٥ لسنة ١٩٦٤ باضافة بعض الأحكام الخاصة بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة كما صدر القرار الجمهورى رقم ٣٣٧ لسنة ١٩٧٥ بتبعية الجهاز الى الوزير المختص بالتنمية الادارية وقد صدر قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ٢٤ لسنة ١٩٧٥ باعادة تنظيم الجهاز وتحديد اختصاصات وحداته الرئيسية · وقد صدر أخيرا قرار رئيس الجهاز رقم ١٧٤ لسنة ١٩٨٦ باعادة تنظيم الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ·

صدر القرار الجمهوری رقم ٢٠٦٧ لسنة ١٩٦٤ محددا القواعد الأساسية لاقامة نظام ترتيب الوظائف وتنفيذا للقرار الجمهورى سالف الذكر فقد صـــدر قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ٢ لسنة ١٩٦٥ بشـــأن اصـــدار معايير ترتيب الوظائف التى تســتخدم لالحاق الوظائف بمجموعاتها وفئاتها ودرجاتها المناسبة ٠

فقــد تضمنت معايير ترتيب الوظائف تعاريف مجموعات الوظــائف التخصصية ، والفنية والعامــة كما تضمنت تعاريف المجموعات النوعيــة لفئات الوظائف التنظيمية والادارية والمكتبية والخدمات المعاونة وقد حددت تلك المعايير مواصفات فئات المجموعات النوعية لفئات الوظائف التنظيمية والادارية والمكتبية والخدمات المعاونة كما حددت التعاريف الموحدة للدرجات التى توضع فيها فئات الوظائف ، الا أنه مع كل الجهود التى بذلها الباحثون بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة فى اعداد القرار الجمهورى ومعايير ترتيب الوظائف وما قد سبق ذلك من دراسات وبحوث فى ذات المضمار فقد صدر القانون رقم ١٥٨ لسنة ١٩٦٤ مقررا وقف العمل بأحكام ترتيب الوظائف فى مجال شئول التوظف لحين الانتهاء من اعتماد جداول وظائف وحدات الجهاز الادارى للدولة ٠ وقد صدر هذا القانون بعد ما تبين للمسئولين أن قانون العاملين قد حدد وقتا قصيرا للغاية لتنفيذ النظام وهو أمر كان فى حساب المستحيل على وحدات الدولة أن تتخذ ما حدده القانون من خطوات لتطبيق النظام وتنفيذ أحكامه التى تعلقت بموضوعية النظام الخاص بترتيب الوظائف فى ادارة شئون التوظيف لذلك فقد سارت مسائل شئون التوظف عما هى عليه قبل صدور القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ م ٠

وبصدور القانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ بنظام العاملين المدنيين بالدولة فقد تأكد الأخذ بنظام ترتيب الوظائف مع تعديل جزئى لما جاء بالقانون السابق ( ٤٦ لسنة ١٩٦٤ م ) بأن ألغى الفئات الوظيفية وتضمن الحاق الوظائف فى « الفئات المالية » بالمجموعة النوعية الخاصة بها مباشرة ٠

وطبقا للقــانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ م فقد صدر القرار الجمهورى رقم ٣٥٢ لسنة ١٩٧٤ فى شأن أحكام ترتيب وتوصيف وتقييم الوظائف ونقل العاملين الى الوظائف الواردة بجداول الوظائف المعتمدة ومتضمنا اختصاص رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة فى اصدار المعايير اللازمة لاعداد واعتماد جداول وظائف الوحدات الخاضعة لأحكام القانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ م كما تقرر فى القرار الجمهورى سالف الذكر بأن يحدد وزير التنمية الادارية موعــدا لنفاذ أحكام ترتيب وتوصيف تقييم الوظائف على العاملين بالدولة صـــدر متضمنا تاريخا لنفــاذ نظــام ترتيب الوظائف فى موعــد غايته ١٩٧٦/١٢/٣١ م ٠

وفى سبيل تحقيق ذلك أصـــدر الجهاز المركزى للتنظيم والادارة الكتاب الدورى رقم ٧ لسنة ١٩٧٦ م متضمنا الخطوات الواجب اتخاذها فى شأن تنفيذ نظام الترتيب كما وردت بقرارات رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة أرقام ١٣ ، ١٤ ، ١٥ لسنة ١٩٧٦ م ٠ كما أصدر رئيس مجلس الوزراء قراره رقم ١٠٩٤ بتاريخ ١٣/١٤ ١٩٧٦ م ٠ بتنفيذ نظام ترتيب الوظائف من ١/١/١٩٧٧ م ٠

ونتيجة لتأخر تطبيق ترتيب الوظـائف منذ عام ١٩٦٤ وحتى عام ١٩٧٦ م فقد تعددت مشاكل التوظف وبرزت مفارقات فيما بين العاملين طبقا لحالتهم الوظيفية نتيجة تطبيق قانون الاصلاح الوظيفى والرسوب الوظيفى وهى قوانين مرتبطة الى حد كبير بمفهوم النظام الشخصى فى ادارة مسائل شئون التوظف ٠

وقد استدعت الأمور اعـــداد مشروع قانون جديد للعاملين تعالج نصـــوصه وأحكامه كل مشاكل التطبيق ويقوم على فلسفة أكثر ارتباطا بفلسفة موضوعية لترتيب الوظائف لذلك استندت نصوص القـانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة الذى ألغى العمل بالقانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ م وكادر العمال الى الفلسفة التالية (١) :

* ان الوظيفة هى الأساس فى المعاملة مع شاغلها والتعاقد معه ٠
* الأجر على قدر العمل ٠
* القضاء على ظاهرة تسعير الشهادات ٠
* تفادى ظاهرة انشاء وخلق وظائف وهمية لمجرد الترقية ٠
* تفادى المزايدات فى المطالب الفئوية بالحصول على امتيازات مادية فى صورة بدلات ٠

— ابراز مبدأ الحافز فى الترقية ٠٠٠ واختيـــار القيـادات على أساس الجداره وزيادة فاعلية نظام تقدير الكفاية ٠

— منع تجميد مرتب العـامل بعـد فـترة أثناء حياته الوظيفية لازالة

---

(١) الأستاذ /على زين الدين البيلاوى ٠

الاطار العام لمشاكل الخدمة المدنية بالدولة واساليب حلها طبقا للقانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨م ٠

مجلة التنمية الادارية ، الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، عدد أكتوبر ١٩٧٨ ٠

الضغوط الاجتماعية لاصدار تشريعات للرسوب الوظيفى بترقيات شخصية لها آثار جانبية على الهيكل الوظيفى •

- اظهار مبدأ الحافز فى منح العلاوة الدورية •
- تقريب الفرق بين الحد الأدنى والحد الأعلى للأجور •
- اعطاء مقابل مادى مناسب لشاغلى الوظائف الفنية المتوسطة مع فتح المجال أمامهم لتشجيع الاقبال على التعليم الفنى المتوسط وتقليل الضغط على الجامعات •

وبنظرة فاحصة الى أحكام القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة يتضح ان احكام شئون التوظف قد نهجت نحو الموضوعية بكافة جوانبها بما يتفق والظروف الاجتماعية والبيئة التنظيمية والتشريعية السابقة على صدور القانون وهى حصيلة سنوات من تطبيق قواعد اختلطت فيها المسارات الموضوعية مع الاتجاهات الشخصية التى كانت غالبة فى ادارة الأفراد بالقطاع الحكومى •

وقد حددت أحكام هذا القانون المسئوليات والاختصاصات التى تتعلق بالتنظيم وتنفيذ نظام ترتيب الوظائف وذلك على الوجه الذى سيرد ذكره •

١ ـ دور الجهاز المركزى للتنظيم والادارة فى مجال التنظيم •

تضمنت المادة الثامنة من قانون العاملين المدنيين بالدولة رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ م • القواعد التى تحكم اعتماد التنظيم نصت « بأن تضع كل وحدة هيكلا تنظيميا لها يعتمد من السلطة المختصة بعد أخذ رأى الجهاز المركزى للتنظيم والادارة • ويراعى فيه تقسيم الوحدة الى قطاعات وادارات مركزية أو مديريات بما يتناسب والأنشطة الرئيسية لكل وحدة وحجم ومجالات العمل المتميزة لكل قطاع أو ادارة مركزية أو مديرية •

وهذا النص يلزم الوحدات الادارية المختلفة بأخذ رأى الجهاز قبل استصدار قرار من السلطة المختصة بمكونات الهيكل التنظيمى للوحدة •

وهنا قد ترك المشروع سلطة اعتماد الهيكل التنظيمى للوحدة للسلطة المختصة بها نظرا لأن اعداد الهياكل التنظيمية يعتمد الى حد كبير على الرؤية الخاصة للقيادات الادارية المنوط بها تحقيق أهداف معينة وعلى هذه القيادة اختيار النمط التنظيمى بالتشكيل الذى يحقق تلك الأهداف دون ان يؤثر هذا الاختيار على بعض المبادىء التنظيمية المعروفة لدى جميع القيادات ••• وفى حقيقة الأمر فانه فى معظم الأحوال تلتزم الوحدات بما ينتهى اليه رأى

الجهاز نظرا للرؤية التنظيمية الشـــاملة التى يتمتع بهـا خبراء الجهاز والخبرة الكاملة فى تشكيل التقسيمات التنظيمية .

وتتفق هيـاكل المنظمات الحكومية المصرية فى الكثير من الخصائص المشتركة بينها سواء من حيث أسلوب التشكيل التنظيمى أو أسباب اعادة التنظيم أو من حيث السمات المشتركة بين هذه الهياكل التنظيمية واعـداد اختصاصات التقسيمات الرئيسية .

لقـد شارك خبراء الجهاز فى وضع مشروعات القوانين أو القرارات الجمهورية الصادرة بانشاء كثير من الوحدات الادارية وبذلك عايش خبـراء الجهاز مراحل انشاء كثير من وحدات الدولة وعايشوا مراحل التنفيذ والانتاج لسنوات طويلة كما شاركوا فى اجراء العديد من التعديلات التنظيمية بتلك الوحدات التى تتطلبها ظروف العمل بتلك الوحدات .

٢ ـ دور الجهاز المركزى للتنظيم والادارة فى مجال ترتيب الوظائف .

أولا : تحليل البيانات والمعلومات التى تم جمعها واستخدامها مع صياغة النتائج التى توصل اليها الخبراء فى وضع تصور لمعايير ترتيب الوظائف والاحكام الاخرى التى يقتضيها تنفيـذه واعتمـادها من رئيس الجهاز لاصدارها .

لقد واجه خبراء الترتيب العديد من الاستفسارات الخاصة بهـــذه المعايير وقد وضع الخبراء الردود عليها فى الاحكام والقواعد المقترحة ومن هذه الاستفسارات ما يلى : ـ

١ ـ ما هى عوامل الترتيب التى فى ضوئها يتم توصيف الوظـائف وتحديد واجباتها ومسئولياتها أو التى تتخـذ المقيـاس المركزى لتحقيق التنسيق والتعادل بين الوظائف فيمـا بينهـا وبين الوظائف بالوحدات الادارية المختلفة عند تقييمها ؟

لقد تضمنت المادة الأولى من قرار رئيس الجهاز ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ الاجابة على هذا التساؤل حيث حددت هذه المادة عـوامل الترتيب تحت ما سمى « بعوامل التقييم » وعددها ٨ عوامل وردت على سبيل المثـال وليس الحصر .

٢ ـ هل مطالب التأهيل العلمى « المؤهل الدراسى » هى الشرط الوحيد للالتحاق بالوظائف التى تتطلب مستوى معين من مستويات التأهيل التى توفرها المعاهد التعليمية فى مصر ( تأهيل عال ، تأهيل فوق المتوسط تأهيل متوسط ، تأهيل أقل من المتوسط ) ؟

لقد حددت المذكرة الايضاحية لقانون العاملين الأخير ان المنهج الذى يرتكز عليه هذا القانون هو المنهج الموضوعى لكافة أحكامه ، وسيرا فى الطريق الموضوعى الذى يفرضه نظام ترتيب الوظائف وتأكيدا للعدول عن تسعير الشهادات الدراسية فقد تضمنت اشتراطات شغل الوظائف العناصر التالية التى يقتضى ان تشتملها بطاقة الوصف لكل وظيفة وهى : —

— نوع ومستوى التأهيل العلمى « للوظائف التى تتطلب ذلك »

— الخبرة النوعية والزمنيـــة

— القدرات والمهارات اللازمة للعمل ·

— التدريب الذى تتيحه الوحدة ·

— أى شروط أخرى لازمة لشغل الوظيفة ·

٣ ـ هـل تقتصر مشروعات ترتيب الوظائف على المجموعات النوعية التى وردت بمعايير ترتيب الوظائف ؟

لقد حددت معايير ترتيب الوظائف بالمادة الثالثة من الفصل الثـانى « بانه يجوز انشاء مجموعات نوعية أخرى أو دمج بعض هذه المجموعـات المتجانسة فى ذات المستوى الواحد فى بعضها وفقا لما تقتضيه ظروف وطبيعة العمل بالوحدات المختلفة » ·

كما يجوز انشاء مجموعات نوعية فرعية داخـل المجموعة النوعيـة الواحدة ··· « ويتم ذلك بناء على اقتراح الوحدة وموافقة الجهاز المركزى للتنظيم والادارة » ·

وبذلك يتضح ان خبراء الادارة المركزية للترتيب بالجهاز من خلال خبراتهم قد اعطوا النظام فرص اضافة أو دمج مجموعات نوعية عامـة أو فرعيـة مما يتفق وطبيعـة هذه الوحدات وهى أحكام جيـدة لمعايير ترتيب الوظائف المرونة لمواجهة كافة ظروف التطبيق ·

ونظرا لأن مستوى التأهيل العلمى مرتبط بطبيعة الوظيفة ومستوى عوامل التقييم الداخلة فيها وبمدى ما تتطلبه الوظيفة من معارف نظرية أساسية ، فقد تركت معايير ترتيب الوظائف تحديد مستوى التأهيل العلمى حسبما يتم تحديدها ببطاقة وصف الوظيفة بالجهة ، وحتى لايكون مستوى التأهيـل العلمى محـددا سلفا وهو الأمر المرتبط بفكرة تسعير الشـهادات الدراسية التى عدل المشرع عنها فى تناول كافة أحكام قـانون العـاملين بالدولة فالدرجة المالية ليست للمؤهل الدراسى وانما الدرجة للوظيفـة وما تعكسه الوظيفة من مستوى صعوبة واجباتها ومسئولياتها وما تتطلبه

من خبره نوعية تعكس نوع معين من التأهيل العلمى ، وقد اكتفت معـايير ترتيب الوظائف عند تعريف المجموعات النوعية بأن حددت نوع التأهيل المطلوب فيما اذا كان مؤهلا عاليا تخصيصا بذاته لبعض المجموعات النوعية أم تأهيلا علميا تخصيصيا مناسبا لبعض المجموعات النوعية أم تأهيـلا علميا مناسبا لبعض المجموعات النوعية الاخرى وذلك بالنسبة للوظـائف التخصصية • وقد تناول البحث تحليلا فى هذا المجال عند عرض أحكام قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ بشأن معايير ترتيب الوظائف بالفصل الأول من هذا الباب •

وما نود الاشارة اليه هنا هو أن تسعير الشهادات الدراسية يعنى ان حاملها يتقاضى اجرا محددا اينما وجد مهما تنوعت أو تباينت طبيعة الأعمال التى يزاولها وهذا أمر تم استبعاده من أحكام قانون العاملين رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وان ما ارتكزت عليه معايير الترتيب هو تنميط مستويات التأهيل العلمى اذ ان ذلك ينصرف الى تحديد المستوى العلمى ( عال ، متوسط ، أقل من المتوسط ) بشرط اتفاق المؤهل مع طبيعة الأعمـال ومتطلبات الوظيفة ٠٠٠٠ كما ان ظروف العمل ومخاطره توجب منح بدل وظيفى لا يتعلق بمستوى التأهيل العلمى ويقرر البدل لوظيفة ولا يقرر لوظيفة أخرى رغم انها قد تتطلب ذات مستوى التأهيل العلمى وهـذا يعد اعترافا بتميز الوظيفة عن مثيلاتها مما لا يتوافر لهـا هـذه الظروف والخصائص رغم اتفاق الوظيفتين فى مستوى التأهيل العلمى •

## ● هل ستشتمل بعض المجموعات النوعية على وظائف تتطلب بدائل فى مستويات التأهيل العلمى ؟

رغم ان معـايير ترتيب الوظائف لم تحدد بشـكل صريح مستويات التأهيل العلمى اللازم لشغل الوظائف فان الأسس الفنية التى فى ضوئها تمت مراجعة واعتماد مشروعات ترتيب الوظائف لم تسمح بوجود بدائـل لمستويات التأهيل العلمى داخل المجموعات النوعية للوظائف التخصصية بل اقتصرت الوظائف التخصصية على التأهيـل العلمى العـالى من حملة البكالوريوس أو الليسانس كحد أدنى للتأهيـل العلمى لهـذه الوظائف باعتبار ان هذا التأهيل يعكس مستوى معين من المعرفة النظرية هو بمثابة الحد الأدنى من المعارف اللازمة لشغل مثل هذه الوظائف •

وهنا تجدر الاشارة الى ان هذا الشرط لم يكن الشرط الوحيد لشغل وظائف المجموعات النوعيـة للوظائف التخصصية بل ان اشتراطات الشغل قد تضمنت الخبرة النوعية اللازمة وبعض الاشتراطات الأخرى التى تتعلق بالقدرات أو المهارات أو الرخص المطلوبة لمزاولة المهنة •

٦ — هل من المناسب ان تحدد معايير ترتيب الوظائف قمة تدرج وظائف المجموعات النوعية بالوحدة حسب تصنيف الوحدات الادارية ما بين وزارة ، وهيئة عامة ، وهيئة قومية ، وهيئة اقتصادية ، ومديرية خدمة ؛ ووحدة محلية وذلك في ضوء معايير مركزية لتقييم الوظائف ؟

لقد حددت معايير ترتيب الوظائف بداية كل مجموعة فرعية باعتبار ان بداية التعيين فى أدنى الوظائف بكل مجموعة تحكمه قواعد قانونية موحدة على مستوى القطاع الحكومي ٠

أما ما يتعلق بقمة وظائف المجموعة النوعية فانها مرتبطة ارتباطا فعليا بحجم الأعمال بكل وحدة ونوعيتها كما انها مرتبطة بمستويات الصعوبة والمسئولية بكل مجموعة نوعية ٠٠٠٠ فالأعمال المكتبية فى وحدة مما قد ترقى مستويات الصعوبات والمسئولية بها الى وظائف الدرجة الأولى فى حين انها قد لا ترقى فى وحدات الى مثل هذا المستوى لذلك فقد ترك تدرج الوظائف داخل المجموعة النوعية الى جداول ترتيب الوظائف بالوحدة تحدده السلطة المختصة ويخضع للمراجعة من قبل الجهاز المركزى للتنظيم والادارة الذى قد يتفق مع السلطة المختصة فى تحديده بالمستوى المقترح أو ان الجهاز يرى خفضه ليكون فى مستوى أدنى حسبما تكشف عنه الدراسة التى يعدها خبراء الجهاز فى اطار سياسة تنسيق على مستوى وحدات الدولة ٠

٧ — ما هى مدد البقاء فى الوظيفة والتى يسمح بعد انقضائها بالترقى اذا ما وجدت الوظيفة الأعلى الممولة بالموازنة ؟

لقد استقر الرأى على أن المستويات الوظيفية الأدنى تحتاج الى مدة خبرة أطول ثم تتدرج فى النقصان كلما ارتفعنا فى السلم الوظيفى الى أعلى حتى تصل الى نهاية الوظائف الاشرافية وبذلك تتناسب مدة البقاء فى الوظيفة مع الفترة الحقيقية اللازمة لاكتساب الخبرة ٠ وقد صدرت معايير ترتيب الوظائف متضمنة المدد اللازمة للترقي من وظيفة الى الوظيفة الأعلى بالدرجة الأعلى مباشرة ٠

**ثانيا : اصدار معايير ترتيب الوظائف :**

لقد سبق صدور معايير ترتيب الوظائف جهود ضخمة فى الاعداد لصدور مثل هذه القرارات التى تحتاج لخبرات متخصصة على قدر كبير من المعرفة الشاملة للنظم الوظيفية ، وعلى قدر كبير من الخبرة المتراكمة فى هذه المجالات ٠

وقد مرت عملية استصدار معايير ترتيب الوظائف بخطوات انجزهـا خبراء الادارة المركزية لترتيب وموازنة الوظائف بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة وذلك على الوجه التالى : ـ

( أ ) تجميع كافة قرارات معايير ترتيب الوظائف الصادرة فى ظل العمل بقوانين العاملين السابقة وهى القرار رقم ٢ لسنة ١٩٦٥ والقرارات أرقام ١٣ ، ١٤ ، ١٥ لسنة ١٩٧٦ ٠

(ب ) تجميع كافة قوانين النقـابات المهنية التى تمـارس نشاطهـا النقابى بجمهورية مصر العربية ٠

(جـ ) حصر كافة المجموعات النوعية التى سبق ان صنفت بها وظائف الأجهزة الحكومية للوقوف على المجموعات النوعية الخاصة ببعض الوحدات الادارية التى فرضتها ظروف تلك الجهات التاريخية والموضوعية التى تتعلق بانشطتها ٠

( د ) تجميع بعض الدراسات التطبيقية والنظرية التى تناولت موضوع ترتيب الوظائف فى جمهورية مصر العربية ٠

(هـ ) تجميع بعض الانظمة الدولية فى مجال ترتيب الوظائف مثـل النظام الامريكى والنظام الانجليزى والنظام الفرنسى ٠٠٠٠

( و ) حصر للمشاكل الوظيفية التى عاصرت محاولات تنفيذ النظام فى ظل العمل بالقانون ٤٦ لسنة ١٩٦٤ والقانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ ٠

وبعد ان استكملت الدراسات الفنية جوانبها اصدر السيد / رئيس الجهاز قراره رقم ١٣٤ لسنة ٧٨ متضمنا معايير ترتيب الوظائف والاحكام التى يقتضيها تنفيذه (٢) متضمنا الرد على كافة الاستفسارات التى تم طرحها بالبند السابق من هذا الفصل وكما تم عرضها بالفصل الأول ٠

**ثالثا** : اصـــدار الارشادات الفنية وتقـديم المعـاونة الفنية طبقـا لاختصاصات الجهاز الصادرة بقانون انشائه رقم ١١٨ لسنة ١٩٦٤ والقرار الجمهورى رقم ١٠٨٥ لسنة ١٩٦٤ فى شـأن تنظيم وتجـديد اختصاصات الادارات المركزية بالجهاز ٠

---

(٢) نشر هذا القرار بالوقائع المصرية العدد ٢٨٦ ( تابع ) فى ١٩٧٨/١٢/١٩ ٠

**وفيما يلى عرض للجهود التى بذلت فى هذا المجال : ـ**

**( أ ) بالنسبة لاصدار ارشادات فنية لكافة وحدات الدولة فى مجال تنفيذ نظام ترتيب الوظائف : ـ**

منذ تاريخ اصدار القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ فقد أصدر الجهاز العديد من الكتب الدورية التى تساعد على نشر وتعميق مفاهيم مضمون الارشادات الفنية فى مجال تنفيذ النظام أو متابعته وتطويره وذلك فى شــــكل كتب دورية تلخصت خلال هذه السنوات التسع فى الاعداد التالية : ـ

| ـ السنة | العدد (٣) | الأرقــــام |
|---|---|---|
| ١٩٧٩ | ٤ | ٤ ، ٩ ، ١٩ ، ٢٢ |
| ١٩٨٠ | ٦ | ١ ، ٩ ، ١٠ ، ٢٨ |
| | | ٤٢ ، ٤٩ |

| السنة | العدد | الأرقــــام |
|---|---|---|
| ١٩٨١ | ٢ | ٢٤ ، ٤٩ |
| ١٩٨٢ | ١١ | ٢ ، ٨ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٥ ، ٢٠ ، |
| | | ٢٢ ، ٢٣ ، ٣٠ ، ٣١ ، ٣٣ • |
| ١٩٨٣ | ٦ | ٣ ، ١٤ ، ٢٤ ، ٣٢ ، ٤٠ • |
| ١٩٨٤ | ٢ | ٩ ، ٤٧ • |
| ١٩٨٥ | ٣ | ٢٨ ، ٣٩ ، ٤٣ • |
| ١٩٨٦ | ٣ | ١٠ ، ٢٥ ، ٣١ • |
| ١٩٨٧ | ٥ | ٥ ، ١٩ ، ١٠ ، ٢١ ، ٢٨ • |

(٣) يمثل ذلك حصرا لكافة الكتب الدورية التى لها علاقة بعمليات ترتيب الوظائف من ارشادات فى مجال مراحل انشاء نظام الترتيب أو مرحلة التنفيذ ومرحلة المتابعة وذلك للوقوف على سلسلة المتابعة التى قام بها الجهاز لتطوير نظام الترتيب وارساء قواعده فى الوحدات لعلاج كافة مشاكل التطبيق هذا بخلاف الكتب الدورية العديدة التى يصدرها الجهاز فى مجالات التوظف المختلفة من تعيين ، تدريب تنظيم ، فتاوى ، •••• ويقوم بنشرها وتوزيعها •

لقد كانت محتويات هذه الارشادات بمثابة المرشد للمتخصصين فى مجال التنظيم والادارة وللقيادات العليا نحو تأكيد موضوعية النظام وحل مشاكل التطبيق قبل أن تتفاقم وتنفجر انطلاقا من مبدأ مسئولية هـــذا الجهاز عن تحقيق أهداف نظام ترتيب الوظائف ·

**(ب) المعاونة الفنية فى اعداد مشروعات الترتيب :**

لقد بذل الباحثون بالادارة المركزية لترتيب وموازنة الوظائف بالجهاز جهودا كبيرة يستحقون عنها كل تقدير من الدولة وهو ما عكسته فى حينه خطابات الشكر التى وردت للقيادات والعاملين بالجهاز من قبل رئيس مجلس الوزراء ووزير الدولة للتنمية الادارية ·

وقد تمثلت المعاونة الفنية عن طريق اللجان الرسمية فى أوقات العمل الرسمية أو غيرها (٤) للاشتراك الفعلى فى مجالات اعداد مشروعات ترتيب لوظائف سبقها معاونة فنيـــة فى اعـداد الهيـاكل التنظيمية وأهم تلك المجالات هى : ـ

١ ـ مجالات المعاونه الفنية لوحدات الجهاز الادارى والهيئات العامة·

**( أ ) فى مجال مواءمة جداول الوظائف المعتمدة :**

انتهى الجهاز خلال عام ١٩٨٢/٨١ من مواءمة جداول ترتيب وظائف عدد ١١٩ وحدة من جملة ١٢٢ وحدة سبق لها أن اعتمدت مشروعات ترتيب وظائفها فى ظل العمل بالقـانون السابق رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ ، والمواءمة كانت تشتمل على تعديل أعداد ومسميات الوظائف فى ضوء أعداد درجات القانون الجديد وفى ضوء المسميات النمطية وتعاريف الدرجات والمجموعات النوعية التى وردت بقرار رئيس الجهاز رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ وما يترتب على اختصار بعض الوظائف التى اقترنت بمستويات وظيفيـة أو تنظيمية

---

(٤) صدر القرار الجمهورى رقم ٢٤٥٥ لسنة ١٩٦٤ بشان بعض الأحكام الخاصة بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة متضمنا استثناء العاملين بالجهاز من بعض قواعد التعيين المقررة ومن بعض قواعد الأجور الاضافية اذ سوف يتطلب الأمر منهم خاصة فى المراحل الأولى لانشاء الجهاز جهدا شاقا وعملا متواصلا فى غير أوقات العمل الرسمية حسبما جاء بالمذكرة الايضاحية للقرار الجمهورى المشار اليه ·

كشفت الممارسة عن عـدم أهميتها حيث كانت تلك الوظائف تمثل عبئا وبمثابة وظائف وهمية لاحاجة اليها ٠

( ب ) فى مجال اعتماد مشروعات ترتيب وظائف الوحدات لأول مرة :

لقد انجز الجهاز خلال ثلاث أو أربع سنوات كافة مشروعات ترتيب الوظائف لمختلف وحدات الدولة ٠ فلم يبق سوى ٣ جهات لم تعتمد نظرا لأن احـــدى تلك الجهات منشأة حديثا والوحـدتين الأخريين جارى اعادة تنظيمهما بناء على طلب السلطة المختصة بها ٠

وهـذا الجهد المبذول فى اعتماد مشروعات ترتيب وظائف مختلف وحدات الجهاز الادارى يمثل انجازا طيبا لم يتحقق خلال الخمسة عشر سنة الماضية (٥) ٠

( ج ) فى مجال نقل العاملين الى الوظائف المعتمدة ( تسكين ) :

لقد جند الجهاز خبراته للمعاونة الفنية فى الانتهاء من نقل العاملين الى الوظائف المعتمدة بعد اعتماد جداول ترتيب وظائف تلك الجهات ٠

ولقد تم بالفعل حتى عام ١٩٨٢/٨١ الانتهاء من ٩٤٪ من تلك الوحدات ولم يبق الا ٦ وحدات لم تنته من نقل العاملين الى الوظائف المعتمدة بسبب بعض المشاكل التطبيقية الخاصة بتلك الوحدات ٠

( د ) فى مجال لجان التظلمات من التسكين :

تضمن قرار رئيس الجهاز رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ بالمادة العاشرة منه بأن يمثل الجهاز بلجان التظلمات بالوحدات الادارية المختلفة والتى تختص بأبداء الرأى فى تظلمات العاملين فى نقلهم الى الوظائف المعتمدة بجـدول ترتيب الوظائف المعتمدة للوحدة وقد شارك الخبراء بالجهاز فى عـدد ٥٠ لجنة تظلمات خلال عام ١٩٨٢/٨١ م قدموا خلالها المشورة والرأى لتحقيق المساواة والعدالة الموضوعية عنـد النظر فى تظلمات العاملين من قرارات التسكين التى صدرت ومن أجل تنفيذ النظام على أسس موضوعية سليمة ٠

---

(٥) من تقرير الجهاز المركزى للتنظيم والادارة للسنة المالية ١٩٨٢/٨١ صفحة ٣٤ ٠ وقد اتخذ هذا التقرير أساسا لايضاح جهود ودور الجهاز فى مجال ترتيب الوظائف نظرا لأن الفترة من ٧٨ وحتى عام ١٢/٨١ هى فترة أربع سنوات كافية لتقييم وقياس مدى تقدم نظام ترتيب الوظائف ٠

( هـ ) فى مجال اعداد ومراجعة استمارات موازنات الوظائف :

باتمام نقل العاملين الى الوظائف الوارده بجداول الترتيب المعتمدة فانه يتعين على الوحدات تصوير نتائج تنفيذ النظام فى الموازنة العامة للدولة وذلك بأن تعد كل وحدة استمارة موازنة وظائف لها وتضم الموازنة اعداد الوظائف الممولة المشغولة والشاغرة بالوحدة موزعة على المجموعات النوعية المختلفة فى ضوء قرار التسكين ، وهذه الموازنة تعكس تكلفة الأجور بالوحدة التى تتعلق بالمرتبات الشهرية علاوة على ما تعكسة من حصر كافة نوعيات الوظائف التى تعكس نوعيات الأنشطة الممارسة .

لقد أمكن خبراء الجهاز خلال عام ١٩٨٢/٨١ م من مراجعة استمارة موازنة الوظـائف لأكثر من ٨٧٪ من جملة الجهات التى أعتمـدت جداول ترتيب وظائفها وأنجزت عملية التسكين ... وجار العمل الآن بأن يتولى الجهاز مراجعة سنوية لاستمارة موازنة وظائف الوحدات للوحدات للوقوف على التغيرات فى أعداد ونوعيات الوظائف ولضمان موازنة معبرة عن الواقع بكل جهة .

٢ ـ مجالات المعاونة الفنية لوحدات الحكم المحـلى ومديريات الخـدمات بالمحافظات .

تنفيذا لدستور ١٩٥٦ م صدر قانون الادارة المحلية رقم ١٢٤ لسنة ١٩٦٠ م الذى وضع اللبنة الأولى فى نظام الحكم المحلى ، وقد صدرت بعد ذلك عدة قوانين متعاقبة لنظام الحكم المحلى انتهت بقانون نظام الحكم المحلى رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩ م المعدل بالقانون رقم ٥٠ لسنة ١٩٨١ والمعدل بالقانون رقم ١٤٥ لسنة ١٩٨٨ م بنظام الحكم المحلى (٦) .

لقـد استهدفت هذه القوانين المتعاقبة علاج الثغرات التى أظهـرها التطبيق العملى لكل قانون وذلك بهدف تأكيد مبادىء الادارة المحلية فى مصر وارســاء دعائم اللامركزية فى الادارة باعطـاء المحـافظين المزيد من الصلاحيـات التى تمكنهم من ممارسة مهامهم وحل جميع المشاكل المحلية دون الرجوع الى العاصمة فى معظم الأمور ( ٧ ) .

---

(٦) سبق ان صدر القانون رقم ( ١٢٤ ) لسنة ١٩٦٠ بنظام الادارة المحلية ثم صدر القانون رقم ٥٧ لسنة ٧١م وكذا القانون رقم ٥٢ لسنة ٧٥م باصدار نظام الحكم المحلى .

(٧) الأستاذ/ سهير محمد السيد عبد الله ترتيب وظائف الحكم المحلى ، بحث مقدم الى دورة تأهيل لشغل وظائف مديرى العموم عام ١٩٨٧ .

وقد تمثلت جهود الجهاز فى اعداد مشروعات ترتيب وظائف مديريات الخدمات وذلك على الوجه التالى :

١ ـ المحافظات ووحدات الحكم المحلى :

ولقد أعطى الجهاز المركزى للتنظيم والادارة نظرة خاصة لمعاونة المسئولين بوحدات الحكم المحلى لانجاز التنظيمات الادارية وجداول ترتيب وظائف تلك الوحدات وذلك لما لهذه الوحدات من خصائص معينة تمثلت فى افتقار وحدات الحكم المحلى الى الكوادر الفنية المتخصصة فى مجال التنظيم والادارة بالعدد والنوعية المناسبة لانجاز متطلبات هذه المرحلة ٠

ولقد سبق لبعض المحافظات أن تقدمت بمشروعات ترتيب وظائفها وذلك قبل ١٩٧٨/٧/١ وذلك على أساس القانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ (الملغى) فى شأن نظام العاملين المدنيين بالدولة ٠ وعند مراجعة الجهاز لهذه المشروعات كشفت عملية المراجعة عن الآتى (٨) :

( أ ) محافظات يختلف تنظيمها عن التنظيم النمطى الذى أقرته اللجنة الوزارية للحكم المحلى بجلستها المنعقدة فى ١٩٧٧/٤/٢ ٠

( ب ) محافظات أعدت مشروع ترتيب وظائفها قبل اقرار التنظيم النمطى فى ١٩٧٧/٤/٢ وعدلت تنظيمها وفقا له الا أنها لم تعدل ترتيب وظائفها ليتمشى مع التنظيم الجديد ٠

( ج ) محافظات تقدمت بمشروعات لترتيب وظائف الديوان العام فقط ولم تتقدم بترتيب وظائف الوحدات المحلية التابعة لها ٠

( د ) بعض المحافظات ذات المستوى الموحد تبين انه يوجد ثمة مفارقات بين مستويات الوظائف الاشرافية بها رغم تماثل هذه المحافظات فى حجم القوى الوظيفية والنواحى التنظيمية مما يتطلب ايجاد نوع من التنميط بين مستويات الوظائف وخاصة الاشرافية بالمحافظات ذات المستوى الواحد ٠

وازاء ضرورة اعادة النظر فى المشروعات الخاصة بترتيب وظائف المحافظات لصدور القانون الجديد رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة وصدور معايير ترتيب وظائف جديدة بقرار رئيس /

---

(٨) مذكرة فى شأن ترتيب وظائف المحافظات الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ( غير منشورة ) ، ١٩٧٩ م ٠

الجهاز المركزي للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ ، ورغبة من الجهاز في انجاز عمليات ترتيب الوظائف بالسرعة والدقة المطلوبة ، فقد قام بمبادأة من جانبه باعداد مشروع ترتيب نمطى لوظائف المحافظات بدءا من وظيفة السكرتير العام حتى أدنى وظيفة بالدرجة السادسة وذلك بمراعاة ما يلى :

( أ ) الهيكل التنظيمى النمطى للمحافظات والوحدات المحليـة التابعة لها والمعتمدة من اللجنة الوزارية للحكم المحلى بجلستها فى ١٩٧٧/٤/٢.

( ب ) تحديد مستويات الوظائف القيادية بالمحافظات والمدن والأحياء التى تم الاتفاق عليها مع السيد / المهندس وزير الدولة لشئون مجلس الوزراء ووزير الدولة للحكم المحلى وبين الجهـاز وأخطرت به وزارة المالية فى حينه ٠

وبناء على ذلك فقد قام الجهاز باعداد ما يلى :

( أ ) جداول توزيع الوظائف حسب التقسيمات التنظيمية حتى أدنى مستوى وظيفى ٠

( ب ) جـداول ترتيب الوظائف حسب المجموعات النوعيـة التى تضمنتها معايير ترتيب الوظائف الجديدة ٠

وقد ترك الجهـاز للمحافظات حـرية اضـافة أو اختصار أو ضم بعض الأنشطة وفقا لظروف وطبيعة عمل المحافظة وقد قامت المحافظات بالاسترشاد بهذه التنظيمات والجداول وقامت باعدادها كما تم اعداد بطاقات وصف الوظائف وارسالها للجهاز فى ضوء المادة السادسة من قرار رئيس الجهاز ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ ، ولقـد بذل الخبراء المعينون بالجهاز جهودا كبيرة فى مراجعة هذه المشروعات واعتمادها طبقا لنص المادة السابعة من قرار رئيس الجهاز ١٣٤ لسنة ١٨٧٩ لتوثيقها واخطـار المحافظات بقرارات الاعتماد ومذكرات الدراسة المرفقة بها ٠

**٢ ـ مديريات الخدمات بالمحافظات :**

تمثلت جهود الخبراء المعنيين بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة فى انجاز عمليات التنظيم والترتيب وذلك بالخطوات التالية :

* أعد الجهاز المركزى للتنظيم والادارة التنظيم النمطى لمديريات الخدمات التقليدية وعددها سبع مديريات (٩) وقد أعتمدت اللجنة الوزارية

---

(٩) مديريات الخدمات التقليدية هى مديرية ( التربية والتعليم ، والشئون الصحية ، والاسكان والتعمير ، والزراعة ، والشئون الاجتماعية ، والقوى العاملة ، والتموين ) ٠

للخدمات والحكم المحلى بجلستيها المنعقدتين فى ١٩٧٧/٤/٣ ، ١٩٧٧/٨/٢١ م تلك التنظيمات وذلك طبقا لحكم المادة ١٠٣ من القرار الجمهورى رقم ٩٥٩ لسنة ١٩٧٥ باللائحة التنفيذية للقانون رقم ٥٧ لسنة ١٩٧٥ باصدار قانون الحكم المحلى .

كما اعتمد مجلس المحافظين فى ١٩٧٩/١٢/٢٤ التنظيم النمطى لمديرية الشباب والرياضة ومديرية الطرق والنقل ، ثم اعتمد السيد رئيس/ الجهاز المركزى للتنظيم والادارة التنظيمات النمطية لمديريات الضرائب العقارية ومديرية التنظيم والادارة ومديرية الطب البيطرى .

— ازاء عدم صلاحية مشروعات ترتيب الوظائف التى وردت من المحافظات فقد قام الجهاز بمبادأة من جانبه فأعد مشروعات نمطية لجداول ترتيب الوظائف لمديريات الخدمات على ضوء التنظيم النمطى الذى أقرته اللجنة الوزارية المختصة والمشار اليها فيما تقدم ، وقد تم عرض تلك المشروعات على السادة مندوبى وزارات الخدمات فى الاجتماع الذى دعى اليه السيد الدكتور/رئيس الجهاز لمسئولى التنمية الادارية بمقر الجهاز فى ١٩٧٨/٢/٢٦ (١٠) .

كما عقدت عدة اجتماعات بمقر الجهاز لمندوبى وزارات الخدمات أسفرت عن دراسات لتحديد المستويات الاشرافية لمديريات الخدمات بالمحافظة المختلفة وأخطرت وزارات الخدمات بذلك .

— وبمناسبة صدور القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة وقرار السيد / رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ فى شأن معايير ترتيب الوظائف فقد كان من الضرورى اعادة النظر فى المشروعات النمطية التى أعدها الجهاز لترتيب وظائف مديريات الخدمات ، ورغبة من الجهاز فى أنجاز عمليات ترتيب الوظائف بالسرعة والدقة المطلوبة فقد قام بمبادأة جديدة باعداد مشروعات نمطية لترتيب وظائف مديريات الخدمات بدءا من وظيفة مدير المديرية وحتى أدنى وظيفة بالدرجة السادسة .

وقد شملت تلك المشروعات :

---

(١٠) من المشروع النمطى لترتيب وظائف المحافظات ومديريات الخدمات يناير ١٩٧٩ وثائق الادارة المركزية لترتيب وموازنة الوظائف .

— جداول توزيع الوظائف حسب التقسيمات التنظيمية لكل مديرية على حدة وبمستوياتها الثلاثة ٠

— جداول ترتيب الوظائف حسب المجموعات النوعية ٠

وبهذا الأسلوب فقد قام الجهاز بانجاز واعتماد ٢٧٤ وحدة من جملة ٣١٢ وحدة بنسبة انجاز تصل الى ٨٥٪ وذلك حتى ١٩٨١/٦/٣٠ (*) ٠

كما تم نقل العاملين الى الوظائف المعتمدة بوحدات الحكم المحلى وذلك لعـدد ١٩٠ وحدة بنسبة ٥٠٪ تقريبـا من الوحدات التى اعتمدت جداول ترتيب وظائفها (*) ٠

وفيما يلى أهم انجازات الجهاز حتى عام ١٩٨٢/٨١ :

١ ـ الانتهاء من ٩٩٪ من مشروعات ترتيب الوظائف حيث لم يبق سوى ٣ مديريات خدمات من جملة ٣١٢ وحدة (٢٦ محافظة + ١١مديرية )

٢ ـ دفع عملية نقل العاملين الى الوظائف الواردة بجداول الترتيب المعتمدة وقد أمكن حتى ١٩٨٢/٦/٣٠ نقل العاملين فى ٢٨٥ وحدة وتبقى بعد ذلك ٢٧ وحدة لم يتم النقل فيها من بين ٣١٢ وحدة أى انجاز تلك العمليات بنسبة تصل الى ٩٠٪ ٠

٣ ـ استجاب الجهاز لطلبـات وحدات الحكم المحلى لحضور كافة لجـان التظلمات وذلك من خلال مديرى ووكلاء مديريات التنظيم والادارة بالمحافظات ٠

٤ ـ قام الجهاز خلال عام ١٩٨٢/٨١ باصدار العديد من قرارات استحداث الوظائف أو اعادة تقسيمها وذلك لعدد ٩٥ جهة ( ٢٤ محافظة + ٧١ مديرية ) ٠

٥ ـ تم انجـاز استمارة موازنة وظائف لعدد ٢٥٢ وحدة بالمحليات بنسبة انجـاز ٨٨٪ ٠ ومما نود التـأكيد عليه أن جهود العاملين بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة منذ عام ١٩٧٨ وحتى الآن قد كانت فى اطار متابعة نظام ترتيب الوظائف بوحـدات الدولة حيث جـرت كثير من التعديلات الوظيفية بشأن تحديد المستويات الاشرافية لوحدات الحكم

---

(*) يرجع الى تقرير الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ١٩٨١/٨٠ ٠

المحلى أو مديريات الخدمات بها ، فقد عدلت المستويات الاشرافية بوحدات الحكم المحلى ( محافظة ، مركز ، مدينة ، حى ، قرية ) وذلك فى اعادة تقييم شامل لمرتين ، المرة الأولى عام ١٩٨١ والمرة الثانية عام ١٩٨٨ (١١) ٠

هذا بالاضافة الى الجهود التى بذلت وما زالت تبذل فى اطار متابعة التجربة بوحدات الحكم المحلى ومديريات الخدمات والتى تتطلب الدراسات الموضوعية لاستحداث الوظائف التى تتطلبها ممارسة الأنشطة المتعددة بتلك الوحدات ، أو لاعادة تقييم الوظائف لتحقيق العدالة الوظيفية بين شاغلى الوظائف المتماثلة فى مستويات صعوبة اعمالها ٠

٤ ـ عقد اللقاءات والندوات :

لقد بذلت القيادات العليا بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة خلال السنوات العشر الماضية جهودا ضخمة فى عقد لقاءات مستمرة ومكثفة لمسئولى التنمية الادارية بوحدات الدولة المختلفة وبالسادة المحافظين فى اطار حل مشاكل العاملين بتلك المحافظات ٠

وقد كانت موضوعات ومشاكل نظام ترتيب الوظائف من أهم الموضوعات التى تتداولها المناقشات ـ وقد كانت القيادة العليا بالجهاز تقوم ببحث مشاكل العاملين المتعلقة بتطبيق ترتيب نظام الوظائف من خلال التعرف عليها واحالتها للخبراء من العاملين بالجهاز للتقدم بالحلول التى كانت تجد طريقها للتنفيذ من خلال المحافظين والمسئولين فى أعلى المستويات الادارية ٠

لقد كانت اللقاءات مصدر هام للتعرف على مشاكل ذات صبغة عامة أمكن تصنيفها واستصدار التشريعات والقرارات اللازمة لحلها على مستوى القطاع الحكومى ٠

٣ ـ اختصاصات الوحدات الادارية :

تقوم الوحدة بنفسها أو بمعاونة فنية من الجهاز المركزى للتنظيم والادارة باعداد مشروعات ترتيب وظائفها متضمنة ما يلى :

---

(١١) يرجع فى ذلك الى قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ٣٦٢ لسنة ١٩٨١ وقرار رئيس الجهاز رقم ٤٥ لسنة ١٩٨٨ بشأن استحداث واعادة تقييم وظائف قيادات وحرات الحكم المحلى وقرار لجنة الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ١٩٨٧ بشأن وظائف مديريات التربية والتعليم بالمحافظات ٠

١ ـ البناء التنظيمي للوحدة واختصاصات كافة التقسيمات التنظيمية معتمدة من الوزير المختص بعد أخذ رأى الجهاز المركزى للتنظيم والادارة •

٢ ـ اعداد جداول الوظائف موزعة على مجموعاتها النوعية •

٣ ـ بطاقات وصف الوظائف •

٤ ـ موافاة الجهاز المركزى للتنظيم والادارة بمشروع كامل لترتيب وظائفها لمراجعته توطئة لاستصدار قرار باعتماد تلك الوظائف بقرار من رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة اعمالا للمادة ( ٦ ) من قرار رئيس الجهاز رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ •

وهنا تجدر الاشارة الى أنه قد تستقر عمليات المراجعة بالادارة المركزية لترتيب الوظائف بالجهاز عن اجراء بعض التعديلات الوظيفية التى قد تتعلق بالغاء وظائف أو اعادة تصنيفها على مجموعات نوعية مخالفة لما تم بالجهة أو مايتعلق بتقييم الوظيفة بدرجة مالية أقل من الدرجة المالية التى حددتها الجهة ، وعلى الجهات تنفيذ هذه التعديلات ، وتهدف هذه التعديلات التى تجريها الادارة المركزية لترتيب الوظائف بالجهاز الى تحقيق أحد الهدفين التاليين أو كليهما معا وهما :

١ ـ التنسيق بين جهات الدولة المختلفة بحيث يقتضى أن تتعادل الوظائف المتماثلة فى تلك الجهات على سلم الدرجات المالية التى تضمنها قانون العاملين المدنيين بالدولة •

٢ ـ سلامة تطبيق أحكام معايير ترتيب الوظائف بشان ما تضمنته من عمليات توصيف وتصنيف وتقييم وترتيب داخل الوحدة •

نخلص مما سبق أن الجهاز المركزى للتنظيم والادارة قد حقق تقدما ملموسا فى مجال تنفيذ نظام ترتيب الوظائف بكافة الوحدات الادارية والهيئات العامة ومازال يقدم خبراء الجهاز جهودا ضخمة فى تحقيق أهداف نظام ترتيب الوظائف من وضع الفرد المناسب فى الوظيفة المناسبة مع التأكيد على تحقيق أجر عادل للوظيفة وارساء قواعد الجدارة فى مسائل شئون التوظيف من أجل الاصلاح الادارى ورفع مستوى أداء الجهاز الحكومى •

# الفصل الثالث

## مشكلات ومعوقات تطبيق نظام ترتيب الوظائف

واجه نظام ترتيب الوظائف منذ أوائل الستينات العديد من المعوقات والمشكلات التى أخرت كثيرا من تنفيذ النظـام والاستفادة من استخداماته الموضوعية فى انجاز مسائل شئون التوظف ٠

وتصنف المشكلات التى صادفت نظام ترتيب الوظائف فى مصر على الوجه الذى تتناوله المباحث التالية :

**المبحث الأول :**

المشكلات المتعلقة بالتشريعات وفكر النظام ٠

**المبحث الثانى :**

المشكلات المتعلقة بالتنظيم والبيئة الوظيفية ٠

**المبحث الثالث :**

المشـكلات المتعلقـة باسلوب توصيف وتقييم الوظـائف وتسـكين العاملين ٠

## المبحث الأول

### المشكلات المتعلقة بالتشريعات وفكر النظام

**اولا : المشكلات المتعلقة بالتشريعات**

كانت التشريعات والقوانين الشخصية التى صدرت منذ عام ١٩٥١ هى احدى العقبات التى واجهت تنفيذ الجوانب الموضوعية فى ادارة شئون التوظف خاصة ما تعلق منها بصفة مباشرة بالنظام الموضوعى لترتيب الوظائف فى الفترات التى تم الأخذ بهذا النظام كركيزة لتطوير مسائل شئون التوظف بالقطاع الحكومى ٠

ففى ظل العمل بالقانون رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ بشأن موظفى الدولة صدر القانون رقم ٣٧١ لسنة ١٩٥٣ بشأن المعادلات الدراسية وتقدير قيمتها المالية بالاضافة الى القوانين الأخرى من هذا النوع والتى تتعلق بتقييم المؤهلات الدراسية أو ما يسمى بتسعير الشهادات ، وهذه القوانين كانت فى جوهرها تخالف فكرة تقييم الوظيفة حيث انها تتعلق بتقييم مؤهلات الموظف ، فالموظف يستحق الدرجة التى تتقرر لمؤهله الدراسى طبقا لهذه القوانين ، كما كانت هذه القوانين تؤدى الى نتائج مغايرة للنتائج التى ترجى من نظام موضوعى لترتيب الوظائف ، فالنظام المذكور يحقق العدالة بين الموظفين عند شغل الوظائف وعند تقرير الأجر فى حين نتائج هذه القوانين الشخصية قد رتبت مفارقات بين الموظفين لاختلاف حالاتهم فمنهم من استفاد من هذه القوانين ومنهم من لم يستفد لأسباب شخصية تتعلق بالأفراد ٠

كما صدر فى ظل قانون موظفى الدولة سالف الذكر القانون رقم ١٢٠ لسنة ١٩٦٠ بترقيات الموظفين اذا استوفوا مدد خدمة معينة الى الدرجة الأعلى وليست لدرجة وظيفية شاغرة فى ذات نوعية الوظيفة الأدنى فالترقية حكمية بغض النظر عن وجود درجة وظيفية أعلى شاغرة وبغض النظر عن تغيير مسئوليات وواجبات الوظيفة التى تستوجب المغايرة فى الأجر ٠

وفى ظل العمل بالقانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ بنظام العاملين المدنيين بالدولة فقد صدر القانون رقم ١٥٨ لسنة ١٩٦٤ بوقف العمل باحكام

ترتيب الوظائف التى تضمنتها نصوص قانون العاملين المدنيين بالدولة المشار اليه ، ولم يصدر قانون ببدء العمل من جديد بأحكام نظام الترتيب رغم ما بذل من جهود لاعداد مشروعات لترتيب الوظائف ببعض الوحدات ، الا أنها ظلت حبيسة الادارج ولم تنفذ بمعنى ان مسـائل شئون التوظف لم تمـارس على هدى من الوظائف والمجموعات النوعيـة المعتمدة والتى تضمنتها جداول ترتيب وظائف تلك الوحدات ·

وفى ظل العمل بالقانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ بنظام العاملين المدنيين بالدولة والذى ألغى القانون السابق رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ ــ استمر العمل فى مسائل شئون التوظف باللوائح السابقة ولم يبدأ نفاذ أحكام ترتيب الوظائف ·

لقد علق تنفيذ النظام بموعد يحدد بقرار من رئيس الجمهورية وهنا يجدر الاشارة الى ان تعطيل أحـكام الترتيب فى قانون العاملين رقـم ٥٨ لسـنة ١٩٧١ كان بسبب انتظـار صـدور القرار الجمهورى بموعد العمل بالنظام وكذلك لتأخر صدور معايير ترتيب الوظائف والتى صدرت بعد مرور خمسة أعوام من صـدور القانون المذكور وذلك بموجب قرارات رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة أرقام ١٣ ، ١٤ ، ١٥ لسـنة ١٩٧٦ وكلها متعلقة بتنفيذ نظام الترتيب وعلاوة على تعطل الاحـكام من التنفيذ حسبما أشرنا ، فقد استمر صـدور القوانين الشخصية بتسعير الشهادات الدراسـية خـلال هذه السنوات ، فصدرت تشريعات تسوى الأوضاع الوظيفية لبعض طوائف العاملين من حملة المؤهلات الدراسـية الملغاة بما يسمح بمنحهم امتيازات ومرتبـات أعلى من زملائهم المعينين معهم فى تاريخ واحد ·

كما صدرت قوانين الاصـلاح الوظيفى والرسوب الوظيفى خـلال سـنوات العمل بقانون العاملين ٥٨ لسـنة ١٩٧١ وكان لهذه القوانين أثر كبير فى وصـول عـدد كبـير من العاملين لدرجات أعلى من الدرجات المقررة لوظائفهم التى يشغلونها حتى انه منحت هذه الدرجات طبقا لهذه القوانين بصفة « شخصية » اعترافا من المشرع بأن هذه الدرجات المالية التى وصل اليها العاملون ليس لها ما يقابلها من وظائف فعلية ولا يفترض أن يكون لها وظائف فى الهيكل الوظيفى للوحدة لاختـلاف الأسس التى يبنى عليها الهيكل الوظيفى عن أساس صدور هذه القوانين والتى تصدر لاصلاح حال العاملين فالأسس الأولى موضوعية « والأساس الذى صدرت فى ضوئه هذه القوانين هو أساس « شخصى » ·

كما صــــدر خـلال ســنوات العمل بهذا القـانون عدد من القوانين والقرارات الموجبة لمنح بدلات طبيعة عمل وبدلات تفرغ لبعض الطوائف وهي قوانين صدرت في غيبة الاعتبارات الموضوعية فلم يكن تقرير البدل « لوظيفة » وانما البدل للموظف .

فلقد صدر القانون رقم ١١ لســـنة ١٩٨٥ بتاريخ ٦ مايو ١٩٧٥ باصدار قانون تصحيح أوضاع العاملين المدنيين بالدولة والقطاع العـام وقضى في المادة «٤» منه من مواد الاصدار على أنه يجب العمـــل بنظام توصيف وتقييم وترتيب الوظائف في الجهات التي لم يتم فيها ذلك في موعد غايته ٣١ من ديسمبر ١٩٧٦ .

كمـا تضـمن قانون الاصـلاح الوظيفي رقـم ١١ لسـنة ١٩٧٥ أنه عنـد التعيين يمنح الموظف الفئـة المقررة للوظيفة المعين عليها في ضـوء اشتراطات شغلها الا أن ترقياته الى الفئات الأعلى تتم على أساس الجانب الشخصي للموظف طبقا لمدة خدمته الكلية ووفقا للجداول المرفقة بالقانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥ أو قضاء الحد الأقصى المقرر للفئـة الأخيرة بصرف النظر عن وجود وظائف خاليـــة طبقا لقواعد الرسوب الوظيفي بالقانون رقم ١٠ لسنة ١٩٧٥ .

وبمضي خمسة أعوام منذ صدور قانون العاملين رقم ٥٨ لسنة ٧١ ، صــدر قرار رئيس الوزراء رقـم ١٠٩٤ لسنة ١٩٧٦ ببدء نفاذ أحكام توصيف وتقييم وترتيب الوظائف الا أن الوحدات الادارية لم تتمكن من تنفيذ نظام ترتيب الوظائف لعدم وجود كوادر فنية قادرة على تنفيذ النظام وبذلك لم يعتمد سوى (١٢٢) مشروع من جملة وحدات الدولة والحـكم المحلي والبالغ قدرها (٤٨٧) وحدة ( ٣٣٢ حـــكم محلي + ١٧٥ جهـاز اداري وهيئة عامة ) .

وصدر أخيرا القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة (١) وقد ألغى القـانون رقم ٥٨ لســنة ١٩٧١ ، وبذلك يكون قد مضت سبع سنوات منذ تاريخ صدور القانون رقـــم ٥٨ لسنة ١٩٧١ ولم ينفذ نظام ترتيب الوظائف وظلت هذه السنوات بمثابة فترة انتقالية لتهيئة المناخ التنظيمي لقبول أحكام نظام ترتيب الوظائف وازالة المفارقات التي أحدثتها بعض القوانين الشخصية ومعالجة تلك الأوضاع بصــورة

---

(١) صدرت عدة قوانين بتعديل القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة وذلك بالقوانين أرقام ١٣٧ لسنة ١٩٨٠ ، ١٠٨ و ١١٤ لسنة ١٩٨١ ، ١١٧ لسنة ١٩٨٢ ٣١ و ١١١ و ١١٥ لسنة ١٩٨٣ ، ٥٣ لسنة ٨٤ .

تدرجية باصدار قوانين أخرى شخصية صدرت فى نهـــاية هذه الفترة واستمرت لمدة سنوات من بداية العمل بالقانون الأخير رقـــم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ حتى انتهى العمل بالقوانين الشخصية بصدور القانون رقـــم ٣٣ لسنة ٨٣ والقانون رقم ٧ لسنة ١٩٨٤ بأن لايجوز تعديل المراكز القانونية للعامل الا بحكم قضائى ٠٠ حتى يغلق المشرع باب التسويات الشخصية أمام الوحدات الادارية والعاملين بها ٠

وقد كان نتيجة السنوات الماضية بروز عدة ظواهر سلبية ترتبت على القوانين الشخصية التى صدرت خلال هذه الفترة ٠

وفيما يلى أهم تلك الظواهر السلبية :

**اختلال العلاقة بين الأجر والعمل :**

لقد تتبعنا تاريخ الخدمة العامة فى مصر منذ بدأت أول محـــاولة جديدة لتنظيم شئون التوظف بالأمر العالى الصادر فى ١٠ ابريل ١٨٨٣ وحتى كادر ١٩٣٩ وقواعد الانصـــاف عام ١٩٤٤ والتنسيق عام ١٩٤٧ فوجدنا ان هذه النظم واللوائح قد قصرت اهتمامها على تســـعير المؤهلات الدراسية لشاغلى الوظائف أو وضع نسب هرمية معينـــة لتشييد البناء الوظيفى فى الحكومة وترقية الموظفين على أســـاس مؤهلاتهـــم وطول مدة خدمتهم بغض النظر عن واجباتهم ومسئولياتهم ومدى صعوبتها ٠

وصدر القانون ٢١٠ لسنة ١٩٥١ ولم تتغير النظرة كثيرا فى ترتيب الوظائف ، وهذا القانون وان كان اشترط مؤهلات دراســـية معينة فى بداية التعيين الا انه قد صدر فى ظله قانون المعادلات الدراسية أو تسعير الشهادات بالنسبة للمعينين قبل صدوره ٠

كما صدرت بعد ذلك قوانين قدامى العاملين وقواعد التيسير للترقية لمجرد قضاء المدة المحددة فى الدرجة الأخيرة ، ثم قواعد تقييم الشـــهادات الدراسية والتسويات بالقانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧٢ ثم القانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥ بشأن تصحيح أوضاع العاملين المدنيين بالدولة والقطاع العام والذى تضمن تحديد درجة التعيين للمؤهلات الدراسية وتسوية حـــالات العاملين الموجودين بالخدمة على هذا الأساس ثم الترقية الحتمية للدرجة أو الدرجتين التاليتين لقضاء المدد الكلية المحددة بالجداول الملحقة به ٠

وعلى ذلك يتضح بجلاء أن جميع التشريعات الصادرة فى شـــئون التوظف توجه الاهتمام الى الموظف لا الوظيفة ، ويحدد الأجر على أساس المؤهلات وطول مدة الخدمة وليس طبقا لمبدأ « الأجر على قدر العمـــل »

وبذلك تباينت مستويات الأجور بين العاملين حسب الحالة الشخصية لكل عامل وأصبح نمط مستويات الأجور داخل الوحدة الادارية لايعكس بصدق مستويات صعوبة الوظائف بالهيكل الادارى لها ٠

— تأكيد الاستمرار فى الأخذ بسياسات تسعير الشهادات الدراسية ، وظاهرة تسعير الشهادات الدراسية ظهرت فى مجال شئون التوظف منذ عام ١٩٥١ بصدور قانون المعادلات الدراسية ، وترسخت هذه الظاهرة بصدور القانون رقم ٨٣ لسنة ١٩٧١ والقوانين المعدلة له ، وقد تأكدت هذه السياسة فى صلب مواد قانون الاصلاح الوظيفى الصادر برقم ١١ لسنة ١٩٧٥ حيث تحددت الدرجات المالية المخصصة لكل مستويات التأهيل الدراسى وأصبح لهـا صفة الدوام بحيث لاتتحلل الجهات الادارية من تطبيقها بعد أن كانت الجهات الادارية تترخص فى منح الدرجة من عدمه طبقا لقواعد مرسوم ٦ أغسطس ١٩٥٣ ٠

— وصول العاملين الى فئات مالية فى مستوى أعلى من التدرج الوظيفى المقرر لهم أصلا ٠

فقد ترتب على صدور قوانين الرسوب ثم ترقيات الاصلاح الوظيفى ان أدت هذه الترقيات الى وصول العاملين الى فئات مالية ( طبقا للقانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ ) أو درجات مالية ( طبقا للقانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ) أكثر مما هى عليه وظائفهم التى يشغلونها فعلا ٠

— أصبحت أجور كثير من شاغلى الوظائف الادنى أكبر من شاغلى الوظائف الأعلى أو الرئاسية وبذلك اختلت العلاقة الاجرية من الوظيفة الأدنى والوظيفة الأعلى لذلك كانت المطالبة بمشروع قانون جديد يكفل علاج المتناقضات التى حدثت فى ظل القوانين الماضية وبما يحقق التوفيق بين العديد من الاعتبارات الموضوعية والشخصية القائمة حاليا ويوازن بين العديد من الاعتبارات المتعلقة بكل من المصلحة العامة للدولة والمصالح الشخصية للعاملين بجهازها الادارى وذلك بوصف ان مراعاة هذه الاعتبارات الشخصية يعتبر جزءا هاما من المصلحة العامة ويتفق مع النظرة الشمولية للنظام من خلال مراعاة ظروف البيئة الخارجية وظروف البيئة الداخلية للنظام مع التأكيد على ان الأفراد العاملين هم أحد مدخلات نظام ترتيب الوظائف لأن فاعلية النظام تتحقق من خلال هؤلاء الأفراد ومن أجلهم وبمراعاة المصلحة العامة ٠

ولقد صدر قانون العاملين المدنيين بالدولة رقم ٤٧ لسـنة ١٩٧٨ مؤيدا الاتجاه السابق نحو تأكيد الموضـوعية فى مسائل شئون التوظف وتحقيق التوازن مع الاعتبارات الشخصية لاحتواء كافة المشـاكل التى ترتبت على القوانين ذات الصبغة الشخصية ..

وكان لهذا الاتجاه فى قانون العاملين الاتجـاه الموازى له بنظام ترتيب الوظائف فقد التزم النظام المصرى بالتطبيق العلمى الكامل للنظام الموضوعى مع ادخال بعض التعديلات بهدف احتواء المشـاكل التى تميز بها مناخ البيئة الوظيفية بوحدات الدولة المختلفة .

**ثانيا : المشكلات المتعلقة بفكر النظام : -**

تتلخص مشكلات فكر النظام فى المشكلات الثلاث التالية .

١ - عدم ملائمة المدد البينية الحالية مع عناصر تحديدهـا .

المدة البينية هى عدد من سنوات الخبرة العملية اللازمة للترقى من وظيفة للوظيفة الأعلى منهـا مباشرة كحد أدنى للترقى ، وتحدد المدد .. البينية فى ضوء عدد من المؤشرات التى يمكن فى ضوئها صياغة المـدد البينية اللازمة للانتقال من مستوى وظيفى الى آخـر .. وتتمثل هـذه المؤشرات فى الآتى : -

( أ ) متوسط اجمالى المدة الكلية التى يقضيها العامل فى الخدمـة منذ التحاقه بها ابتداء ويدخل فى حسابها ما يلى : -

* متوسط سن العامل عند الالتحاق بالخدمة ابتداء .

* السن القانونية المقررة للاحالة للمعـاش .

(ب ) مقدار العلاوة السنوية التى يقررها القانون .

(ج ) عدد الدرجات المالية المتاحة للفرد للترقى أثناء خدمته الكليـة ويدخل فى حسابها عنصران :

* الدرجة التى يعين فيها العامل ابتداء حسب استيفائه لاشتراطات شغل الوظيفة ( أول السلم الوظيفى ) .

* قمة الوظائف التى يمكن ان يصل اليها العامل فى سلم درجات الوظائف فى ضوء القواعد المقررة بمعايير ترتيب الوظائف .

( د ) المدى الكامل للربط المـالي المقرر للدرجة المالية .

(هـ ) مقدار الخبرة المتراكمة اللازمة لكل مستوى وظيفى والتى يحتاجها الفرد للانتقال من مستوى وظيفى الى مستوى أعلى منه مباشرة ويؤدى بها العمل بكفاءة • وهذه الخبرة مسألة تقديرية الا انه يراعى ان مدة الخبرة اللازمة للمستوى الوظيفى تقل كلما اتجهنا الى أعلى السلم •

وبالرجوع الى المدد البينية التى حددتها معايير ترتيب الوظائف بالقطاع الحكومى يتبين انها على الوجه التالى :

| الدرجة المالية | المدة البينية بالسنة | الدرجة المالية | المدة البينية بالسنة ) |
|---|---|---|---|
| ممتازة | ـــــ | ثانية | ٦ |
| عالية | ١ | ثالثة | ٨ |
| مدير عام | ١ | رابعة | ٥ |
| أولى تخصصى | ٢ | خامسة | ٥ |
| أولى مكتبية أو فنية | ٣ | سادسة | ٥ |

ويتبين من العرض السابق ما يلى :

ـ ارتبطت المدد البينية بتعاريف الدرجات المالية وذلك لاعتبار ان مدد الخبرة البينية أحد عناصر التقييم وان الدرجة المالية تمثل مستوى معين من الصعوبة والمسئولية ••

وبناء عليه توحدت المدد البينية فى كافة الوظائف على اختلاف نوعياتها بالدرجة المالية الواحدة ••

ـ يقضى العامل من شاغلى الوظائف التخصصية مدة كلية قدرها ١٨ سنة كحد أدنى للتدرج من بداية المجموعة النوعية بالدرجة الثالثة الى أعلى وظيفة بجدول الوظائف بالدرجة الممتازة •

ـ يقضى العامل من شاغلى احدى الوظائف الفنية أو المكتبية مدة كلية قدرها ٢٢ سنة كحد أدنى للتدرج من بداية المجموعة النوعية بالدرجة الرابعة الى أعلى وظيفة بجدول الوظائف بدرجة مدير عام وهى قمة وظائف المجموعات الفنية والمجموعة المكتبية •

وتتمثل المشكلة فى المدد البينية الحالية الواردة بالمعايير والتى تعبر الخبرة الزمنية اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بانها مدد غير ملائمة لمستويات

التدرج الوظيفى للعامل حيث يتضح ان العامل من شاغلى الوظائف التخصصية يصل الى أعلى سلم التدرج الوظيفى بالدرجة الممتازة وهو فى سن الأربعين أو ما يجاوز ذلك قليلا ( ٤٥ سنة ) بفرض تأخر الترقية سنة بكل مستوى وظيفى لأية ظروف أخرى ٠

وهذا لأمر يعنى ان العامل يصل الى قمة الوظائف بجدول الوظائف ويتبقى له فى حدود ١٥ سنة على السن القانونية للاحالة للمعاش ٠

لذلك فان الباحث يرى أن يعاد النظر فى المدد البينية اللازمة للانتقال من مستوى وظيفى الى آخر مراعى فى ذلك المدد الحقيقية اللازمة لاكتساب الخبرات بالمستوى والنوعية اللازمة لكل مستوى وظيفى وهذا الأمر يتفق مع أهمية التقريب بين الحد الأدنى للترقية وبين ما هو واقع فى الممارسة الفعلية بما يحد من مطالب الأفراد الخاصة بالترقية ٠

٢ ـ عدم اتساق المدد البينية فيما بين المجموعات النوعية ٠٠

( تخصصية / مكتبية / فنية / حرفية / خدمات معاونة )
من الواضح ان المدد البينية اللازمة للترقية ترتبط بأساس قائم على تعريف الدرجة المالية بمعايير الترتيب فى كونها مستوى معين من الصعوبة والمسئولية على سلم الدرجات ، وقد كشفت الممارسة على ان هذا الأساس قد ساوى بين طبيب أول ، وكاتب أول وبين محاسب أول ، فنى أول وذلك فى الانتقال ( الترقية ) من الوظيفة المذكورة أولا الى الوظيفة الثانية ٠

وهنا يرى الباحث ان اعتبارات مراعاة الفوارق الطبيعية بين نوعيات الوظائف والعناصر والأسس التى تتدخل فى حساب مدد الخبرة البينية اللازمة للترقية تتطلب أن يكون لكل نوعية من الوظائف ( تخصصية/فنية، مكتبية ٠٠ ) تدرجات للأجور تختص بها وحدها بحيث تتفق عناصر كل تدرج من أجر وعلاوة ومدد ترقية مع عناصر ومواصفات كل نوعية من الوظائف ٠

وذلك داخل الاطار الآساسى لجدول أجور الوظائف العامة الذى يضم كافة المجموعات الوظيفية بما يسمى ( بالجدول العام للأجور ) ٠

## ٣ ـ مفهوم الخبرة النوعية المكتبية : ـ

ان شغل الوظائف بجميع طرق شغلها يتطلب ان تتوافر لدى العامل الخبرة النوعية بما يعادل مجموع مدد الخبرة البينية من أدنى وظائف المجموعة الى اعلاها ، ويشترط هذا فى التعيين من الخارج ( قرار لجنة شئون الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ١٩٨٠ ) كما يشترط عند الندب

للوظيفة ويتحقق بل وهو مفترض بحكم اللزوم فى شغل الوظيفة بالترقية اذ انه بحسب معايير ترتيب الوظائف وبحسب كون كل مجموعة وحدة متميزة فى مجال التعيين والترقية والنقل والندب ، فان العامل الذى يرقى داخل ٠٠ المجموعة يكون قد تصاعد مرتقيا وظائفها من أدناها بعد قضاء الحد الأدنى اللازم لمدة الخبرة المشتركة لكل وظيفة متدرجة الى الوظيفة التى يرقى اليها ، أى انه يقضى قبل ترقيته مدد خبرة بينية فى كل وظيفة مما يؤدى بالضرورة الى أن يقضى مدة خبرة كلية تساوى على الأقل مجموع مدة الخبرة البينية المشترطة من أدنى وظائف المجموعة الى الوظيفة التى يرقى اليها (٢) ٠

وقد طرأ تعديل على الوضع سالف الذكر فى ضوء ما انتهى اليه رأى الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع بجلستها فى ١٩٨٩/١/١٨ حيث لا يشترط مدة الخبرة الكلية لدى الترقية وبذلك تم اقرار ميزة جديدة لحملة المؤهلات الدراسية العليا أثناء الخدمة ممن يشغلون وظائف تخصصية وسبق تسوية حالتهم ونقلهم الى وظائف تلك المجموعة التخصصية بموازنات وحداتهم وهو ما يمثل وضعا خاصا بفئة معينة من العاملين لدى توقيتهم وهو ما يعنى استمرار القاعدة الأساسية بقانون العاملين ومعايير ترتيب الوظائف فى ان الخبرة العملية تالية للحصول على المؤهل الدراسى وبما يتفق مع المادة ٢٧ من نظام العاملين المدنيين بالدولة وقرار الوزير المختص بالتنمية الادارية رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٣ فى ان مدة الخبرة السابقة تحسب للعامل بشرط أن تكون متفقة مع طبيعة عمل الوظيفة ٠٠

وفى عودة للواقع الوظيفى والتعليمى فى مصر نستكشف أمرين :

**الأمر الأول :**

وجود درجة من التكامل أو التداخل بين مجموعة وظيفية وأخرى ٠

توجد وظائف تعمل فى مجال عريض واحد الا انها تندرج ضمن مجموعتين وظيفيتين احداهما تخصصية والآخرى فنية مساعدة مثال ذلك وظائف مهندس زراعى ووظائف فنى زراعى ، وظائف مهندس معمارى ووظائف فنى عمارة ، وظائف اخصائى تمريض ووظائف فنى تمريض ، وظائف محاسب ووظائف كاتب حسابات مالية ٠٠٠

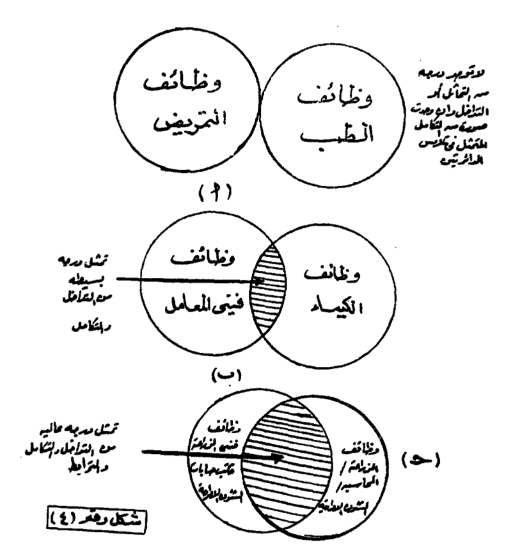
---

(٢) الأستاذ/ مصطفى كميل ابو حديد **اثر حصول العامل على مؤهل عال اثناء الخدمة على تحديد مركز الوظيفى** ، دراسة مقدمة لبرامج القادة الاداريين ، الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، فبراير ٩٨٩ ص ٣٦ ٠

ويمكن ايضاح درجة التكامل والتداخل والارتباط بين كل مجموعتين وظيفيتين احداهما تخصصية والأخرى فنية مساعدة أو مكتبية ..

وذلك من خلال الشكل رقم ( ٤ ) وهو نموذج توضيحي يكشف عن ان بعض المجموعات الوظيفية التخصصية يوجد بينها وبين غيرها من مجموعات فنية درجة بسيطة من التداخل أو التكامل أو الارتباط .

ويوضح الوضع (ج) درجة عالية من التداخل والتكامل والارتباط بين مجموعات وظائف الزراعة والفنيين الزراعيين ، وبين التمريض العالى والتمريض المتوسط ، وظائف المحاسبين ووظائف كتبة الحسابات المالية ..




نموذج توضيحي لدرجة التداخل والتكامل بين الوظائف

**الأمر الثـانى :**

وجـود أكثر من مستوى تعليمى لبعض التخصصات المهنية • يكفل النظام التعليمى فى مصر وجـود أكثر من مستـوى تعليمى فى عـدد من التخصصات المهنية اذ يوجد مستوى تعليم عال فى تخصصات الزراعة ، التمريض العـالى ، التدريس التربوى العـالى المحاسبة ويقـابل تلك التخصصات مستوى تعليم متوسط فى الثانوية الزراعية ، مدارس التمريض المتوسطة ، مدارس دور المعلمين والمعلمـات المتوسطة ، دبلوم التجـاره الثـانوى ••

ومن خلال الحقائق سالفة الذكر يرى الباحث أن العامل الذى التحق بالخدمة بمؤهل ثانوى زراعى مثلا بالمجموعة الفنية للزراعة والتغذية وقد مارس العمل فى هذا المجال الزراعى واكتسب خبرة عملية فى هذا الميدان ثم حصل على مؤهل عال أثناء الخدمة مثل بكالوريوس معهد الكفاية الانتاجيه ( شعبة زراعة ) وذلك بعد ان ترقى فى سلم وظائف المجموعة الفنية للدرجة الثانية أو الدرجة الأولى فان هذا العامل له خبرة تفيده فى ممارسة الوظائف الزراعية التخصصية انطلاقا من الأمر الأول سالف الذكر ـ وهو فى ذات الوقت قد استكمل مسـتوى معرفته النظرية بما يعادل مسـتوى التأهيل الزراعى العالى الذى تتطلبه وظائف الزراعة التخصصية ومن ثم فان شغله لوظيفة تخصصية ( زراعية ) يصبح أمرا ممكنا تعززه اعتبارات ترشيح الاعتداد الكامل والفعلى للخبرات العملية فى وسائل شئون التوظيف ويتسق مع نظام ترتيب الوظائف فى الغاء فكرة تسعير الشهادات •

ان فكرة حساب الخبرة السابقة لكى تتكامل وتعالج فى مدد الوقت بعض حالات الحصول على مؤهلات عالية أثناء الخدمة أن يراعى فيها تقرير مبدأ صريح يقرر حساب مثل هذه المدد ضمن الخبرة لمن يحصل على مؤهل أعلى فى ذات المجال وتكون خبرته العملية قد قضيت فى ذات المجـال أيضـا (٣) •

ومن مجالات البحث التى تفرض نفسها على ساحة البحث ما يتعلق بالنظام التعليمى الحالى وما نشاهده من تعديلات فى انظمته ومناهجه ، ومن هذه التعديلات ما ترتب عليها من ان اتاح النظام التعليمى فرص عديدة لبعض العاملين فى الدولة فيما سمى بمنح دراسية داخلية ، ببعض المعاهد

---

(٣) الأستاذ/ مصطفى كميل أبو حديد « مرجع سبق ذكره مباشرة » ص ٣٨ •

التعليمية والجامعات وذلك لحملة المؤهلات الدراسية المتوسطة لتحسين معارفهم النظرية وتجديد معلوماتهم واستكمال دراستهم للحصول على شهادة جامعية تعادل درجة البكالوريوس أو الليسانس ويبقى سؤال مطروح كيف يتم تعديل وضع العامل وظيفيا ؟

كما انه من ضمن التعديلات التى يتم ادخالها على النظام التعليمى فى مصر المحاولات التى تجرى نحو تدريب بعض المعلمين من حملة المؤهلات المتوسطة وفوق المتوسطة وذلك بتكثيف الدراسات والبرامج التدريبيه التربوية لمدة سنتين أو ثلاث سنوات لتطوير معارفهم وصقلها بالعلم ويتم بعدها منح المعلم درجة علمية تربوية تعادل درجة البكالوريوس او الليسانس ٠

ويبقى السؤال كيف يتم تعديل وضع المعلم وظيفيا ؟

وهذه التطورات فى النظام التعليمى ، قد تشكل ظروفا جديدة على نظام ترتيب الوظائف وعلى مخططى النظام ، فمن المعلوم ان ٠٠ العاملين من حملة المؤهلات الدراسية الذين يحصلون على مؤهلات دراسية عاليه تتزايد اعدادهم من سنة الى أخرى وقانون العاملين الحالى لا تستوعب احكامه الا حالات العاملين الذين يحصلون على مؤهلات دراسية عالية وتكون درجاتهم الثالثة أو الدرجة الرابعة ويقبلون اعادة التعيين فى وظائف تخصصية بمؤهلاتهم الحديثة طبقا للمادة ( ٢٥ مكررا ) من القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ م وحيث يتم استثناؤهم من شرطى الاعلان والامتحان اللازمين لشغل هذه الوظائف (٤) ٠ أما العاملون الذين وصلت وظائفهم الى الدرجة الثانية أو الدرجة الأولى فانه من قبل المنطق انهم يرفضون التعيين فى ضوء المادة ( ٢٥ مكررا ) سالفة الذكر بالدرجة الثالثة فى وظائف بداية التعيين ٠

لذلك فان النظر فى حساب مدة الخبرة السابقة فى وظائف التدريس بالمجموعة النوعية أو الفنية تفيد المدرس فى وظيفة التدريس بالمجموعة النوعية لوظائف التعليم ( تخصصية ) طالما قد حصل المدرس على مؤهل تربوى عال وبذلك تجتمع المعرفة والخبرة فى مثل هذه المجالات حسبما تم عرضه ٠

---

(٤) يتم مراعاة قرار لجنة شئون الخدمة المدنية رقم ٢ لسنة ١٩٨٠ بشأن قواعد حساب مدة الخبرة المكتسبة علميا عند التعيين ٠

# المبحث الثانى

## المشكلات المتعلقة بالتنظيم والبيئة الوظيفية

### اولا : المشكلات المتعلقة بالتنظيم

ومن أهم المشكلات التنظيمية التى تعانى منها الوحدات الادارية عامة هى تلك أو بعض من هذه المشكلات (٥) ٠

١ ـ كثرة التعديلات الجزئية أو الشاملة فى الهياكل التنظيمية للوحدات الادارية ٠

٢ ـ تعدد الأجهزة الاستشارية والأجهزة المعاونة ( مالية / ادارية ) التابعة لرئيس الوحدة مباشرة ٠

٣ ـ تضخم الهياكل التنظيمية الداخلية للوحدات الادارية ٠

٤ ـ المبالغة فى استحداث وظيفة نائب ٠

٥ ـ عدم الاهتمام بتحديد الاختصاصات التنظيمية ٠

٦ ـ الرئاسة الفنية والادارية للتقسيمات التنظيمية بالوحدة ٠

٧ ـ المركزية الزائدة وعدم تفويض السلطة ٠

٨ ـ كثرة اللجان وتعددها ٠

وبنظرة فاحصة للمشكلات التنظيمية التى سادت الوحدات الادارية بالقطـاع الحكومى تبين أن هذه المشـكلات ترجع لاحـد السببين التاليين أو كليهما معا وهما :

**( أ ) أسلوب التشـكيل التنظيمى السائد والمعتاد عنـد اعادة التنظيم أو التنظيم هو الأسلوب التاريخى ، حيث تكون نقطة البداية للتنظيم هو الوضع القائم ٠٠ وبالتالى فان التأثر بالوضع القائم يورث الأمراض التنظيمية القائمة الى الوضع الجديد المقترح ٠**

---

(٥) الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، **الدليل الادارى لمعالجة بعض المشكلات التنظيمية بالوحدات المختلفة** يناير ١٩٨٨ ٠

راجع الدليل لمزيد من التفاصيل الخاصة بالمشاكل وأسبابها ومقترحات العلاج ٠

لقد افتقرت التنظيمات الجديدة الى الدراسة التحليلية الموضوعية عند التنظيم ، فان أنسب أساليب التشكيل التنظيمى ما يسمى بالاسلوب التحليلى حيث يتم اخضــاع الوحــدة الادارية الى تحليل الأعمال وتجزئة الأنشطة الممارسة على أن يبدأ المنظم بتحديد أهداف الوحدة ، ان الدراسة العملية لمكونات التنظيم والنظرة التحليلية التى يتميز بها التطوير التنظيمى بأسلوب علمى يمثــل الاسلوب الأمثــل المطلوب لأعادة تنظيم الوحــدات بالقطاع الحكومى ٠

( ب ) استندت عمليــات اعادة التنظيم الى الرغبــة فى فتح مجال التقدم الوظيفى للعاملين بالمنظمــة وترقيــات العاملين يتطلب أن يتم خلق مناصب لهم عن طريق التفتيت فى الأنشطة أو خلق مستويات تنظيمية أكثر مما تتطلبة حاجة العمل ٠

من العرض السابق يتبين ان وسط تركيز الوحدات الادارية المختلفة على سرعة تنفيذ نظام ترتيب الوظائف فان أعداد الاختصاصات التنظيمية للتقسيمات الرئيسية والفرعية بالهيكل التنظيمى لم يلق الاهتمام الكافى ، لذلك وردت كثير من الاختصاصات دون دراسة تحليلية وموضوعية فقد ساد الغموض فى تحديد السلطات والمسئوليات للوظائف الارشادية ٠

لقــد فقدت الاختصاصات التنظيمية شرعيتها فى أن تكون المصــدر الأساسى للسلطات والمسئوليات ـ لقد اكتفى الممارسون أو المراقبون بما ورد باللوائح المالية والادارية أو أى لوائح أخرى تتعلق بسير العمل حتى انه فى كثير من الأحيان يصعب على أخصائى التنظيم اعداد الاختصاصات الموضوعية لتعارضها مع لوائح قائمة يصعب تعديلها أو العدول عنها ٠

ومن أهم الحلول المقترحــة لحــل المشكلات التنظيميــة التى تسود الوحدات الادارية التى حددها الدليل الادارى الذى أصدره الجهاز المركزى للتنظم والادارة فى هذا المجال ما يلى :

- أن يكون استحــداث التقسيمــات التنظيميــة أو تعديـلاتها انعكاسا لاحتياجات فعلية للوحدة ومتناسبة مع عبء العمل وحجمه فيها ومثال ذلك تغيير الهدف ، اضافة اختصاصات جـديدة ، ادماج أنشطة ، وجود عيوب تنظيمية مثل اتساع نطاق الاشراف أو طول خط السلطة أو ازدواج الاختصاصات وعدم التنسيق ، وأن تكون تلك التعديلات بهدف تطوير الوحدات التنفيذيــة لايهدف خلق منــاصب رئيسية للترقية ٠

— مراعـاة تحقيق مبدأ التخصص على مستوى التقسيمات التنظيميـة الفرعية وفى ذات الوقت تحقيق مبدأ التكامل على مستوى التقسيمات التنظيمية ومراعاة نطـاق الاشراف المنـاسب الذى يمكن القيادات الادارية من تأدية أعمالها والسيطرة عليها بكفاءة تامة ٠

— التركيز والاهتمام بصياغة اختصاصات التقسيمات التنظيمية بصورة واضحة ومحددة تحديدا دقيقا بحيث تظهر دور كل تقسيم تنظيمى دون لبس أو ازدواج مع التركيز على اختصـاصات الرئيس الفنية بكيفية أداء العمل واجراء المتابعة الفنية ، واختصاصات تحديد كميات العمل بالمواصفات الفنية المحـددة مع تحديد متى يؤدى العمـل ؟ وأين يؤدى العمل ومن يؤدى العمل ؟

**ثانيا المشكلات المتعلقة بالبيئة الوظيفية :**

واذا ما حددنا فى شيء من الايجاز بأن مكونات البيئة الوظيفية فى أى وحدة ادارية تتمثل فى الآتى :

— القيادات الادارية ( الرؤساء ) ٠

— القوى العاملة (المرؤوسين )

— نظم وسياسات الأفراد

فانه يمكن أن نلقى الضوء على كل من هذه العناصر فى علاقتها بنظام ترتيب الوظائف ٠

**١ ـ بالنسبة للقيادات الادارية :**

تتمثل القيادات الادارية فى شاغلى وظائف الادارة العليا وهى القيادات التى تملك سلطة اصدار القرارات المتعلقة بالتنظيم وتسيير العمل الادارى بالمنظمة ، ولا شك ان كفاءة وفعالية أى منظمة فى تحقيق أهدافها يتوقف الى حد كبير على نجاح تلك القيادات الادارية فى الالتزام وتحمل مسئولياتهم المحددة فى اطار التنظيم ٠

واذا كانت مؤشرات انجاز مشروعات ترتيب الوظائف فى ظل العمل بالقانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ م بنظام العاملين المدنيين بالدولة لم تتعد ٥٠٪ تقريبا على مستوى كافة الوحدات الحكومية ، فان ذلك مرجعه الى عامل تقاعس القيادات العليا فى تلك الوحـدات عن الاشراف الفعلى على تنفيـذ النظام واعطائه الدفعة اللازمة منهم وهو عامل يمثل أهم العوامل التى يقتضى

أن تتوافر فى بداية العمــل بنظــام جديد مثل النظــام الموضوعى لترتيب الوظائف ٠

وتقاعس القيادات العليا فى الوحدات الحكومية ووحدات الحكم المحلى عن تنفيذ نظام الترتيب يرجع الى أحد تلك الأسباب أو الى بعضها معا وهى :

- عدم الفهم الكامل للنظام وأهميته واستخداماته ٠
- الخوف من تأثر مراكزهم الوظيفيــة من تطبيق النظام بالنقــل الى وظــائف أخرى أو اسناد وظــائف أدنى لهــا بمــا يتفــق وفئــاتهم أو درجاتهم الوظيفية التى وصلوا اليها ٠
- ان عمل القيادات فى ظل نظام محدد المعالم بتوصيف دقيق للوظائف ومسارات واضحة للتحرك للوظائف الأعلى يحد من السلطات التنفيذية للقيادات بالنسبة للعاملين وهى أهم ما يميز النظام الشخصى ٠

**٢ ـ القوى العاملة :**

يمثل الأفراد بالمنظمــة عنصرا هاما من عناصر الانتــاج ، لذلك كان يقتضى من القيادات العليا أن تقوم بتهيئة العاملين بالمنظمة نحو قبول نظام ترتيب الوظائف وذلك عن طريق الاقتناع بجدوى وأهمية استخداماته فى تحقيق العدالة بين العاملين من ناحية وزيادة الانتاجية من ناحية أخرى ٠

ونظرا لأن التهيئة النفسية للعاملين بعدد كبير من الوحدات الادارية لم تكن على المستوى المطلوب أو لم يفطن اليها المسئولون عن تنفيذ النظام ٠ لذلك فقد واجه نظام ترتيب الوظائف مقاومة من العاملين تمثلت فى التقاعس عن الاشتراك الايجابى كل فى موقعه للانتهاء من العمليات التنظيمية وعمليات التوصيف التى يتطلبها النظام فى التوقيت المناسب ـ وقد جاءت مقاومة العاملين فى اطار ميل الأفراد نحو مقاومة التغيير ، فقد اعتاد العاملون النظم الشخصية وقوانين الاصلاح الوظيفى والرسوب الوظيفى وهم الآن يخشون النظام الجديد انطلاقا من مظنة أن هذا النظام الجديد يقيد حركات الترقية لضرورة وجــود وظائف ممولة وشاغرة أعلى يمكن الترقية اليها ٠٠٠٠ والعاملون لم يعتادوا هذا النمط فى الترقيات ، كما أنه يقيد الحركة فى الانتقال من وظيفة الى أخــرى أو من موقع الى موقــع لوجود ضوابط لهذه التحركات تتعلق بوجود وظيفة من ذات النوعية حتى يمكن النقل اليها٠٠٠

وفى الوحدات التى نفذت نظام الترتيب فى ظل القــانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ أو فى ظل القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة

فقد تلاحظ فتور حماس الأفراد نحو الالتزام باحكام الموضوعية فى كافة التصرفات الوظيفية لما أحس به الأفراد فى التطبيق العملى من أوجه قصور لم تكن فى صالح النظام ٠ ٠ ٠ ٠ ٠ ٠ ٠

فقد لمس العاملون على سبيل المثال أن مشروعات « تسكين » العاملين كانت أمور صورية لم تنل الرعاية الكاملة ـ فقد ظل عدد كبير فى مواقعهم الوظيفية رغم ان وظائفهم فى مشروعات التسكين مغايرة لذلك خاصة فى بداية العمل بهذا النظام وفى السنوات الأولى منه ٠٠٠٠ كما كان لبقاء بعض القيادات الاشرافية المباشرة فى مواقعهم رغم عدم استيفائهم لاشتراطات شغل الوظائف خاصة ما تعلق بالمؤهل الدراسى والذين طبق فى شأنهم الفقرة الرابعة من المادة التاسعة من قرار الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ ٠ ٠ ٠ ٠ ٠ كان لبقاء هؤلاء العاملين فى وظائفهم أثره السلبى لتطلع بعض العاملين لشغل هذه الوظائف ٠

واذا انتقلنا الى الأفراد العاملين فى وحدات التنظيم والادارة فان هؤلاء الأفراد يمثلون عنصرا هاما فى كافة مراحل انشاء وتنفيذ ومتابعة نظام ترتيب الوظائف ، فهؤلاء العاملون علاوة على أنهم المسئولون عن انجاز تلك المراحل فانهم دعاه للنظام من خلال التنظيمات الرسمية وغير الرسمية بوحداتهم ٠

ولكن قد أثبت الواقع ان وحدات التنظيم والادارة بالوزارات والمصالح والهيئات ووحدات الحكم المحلى تفتقر الى الكوادر والخبراء بالعدد الكافى الذى يمكن تلك الوحدات من القيام بالدور المحدد لها ٠

ان عددا كبيرا من وحدات التنظيم والادارة بالوزارات والهيئات وبمديريات التنظيم والادارة لم يتم تدريب الأفراد بها على انجاز عمليات التنظيم والترتيب المطلوبة منهم لذلك افتقرت تلك الكوادر الى القدرات والمعارف المطلوبة لانجاز مشروعات ترتيب الوظائف ٠

كما كان عدم التعاون والمشاركة الفعلية بين مسئولى وحدات التنظيم ومسئولى شئون العاملين بالوزارات والهيئات ووحدات الحكم المحلى له آثار سلبية على العمليات التنظيمية التى تمت بهذه الوحدات حتى ان عمليات التوصيف والتسكين لم تكن على المستوى المطلوب ـ وقد جرى العمل على تطويرها خلال السنوات التالية لاعتمادها مما يتطلب الأمر استصدار عدد كبير من قرارات استحداث الوظائف واعادة التقييم وبذلك فقدت الهياكل التنظيمية التكامل المنشود لكثرة هذه التعديلات فى غيبة رؤيه تنظيمية شاملة ٠

٣ ـ نظم وسياسات الأفراد :

عادة ما تعكس نظم وسياسات الأفراد هوية النظـام المتبع فى مجـال ترتيب الوظائف فيما اذا كان نظاما شخصيا أم موضوعيا ·

وتطبيق نظام الترتيب الموضوعى فى القطاع الحكومى فى مصر تطلب من القائمين على انشاء النظام وتنفيذه جهدا كبيرا لاحداث انتقال تدريجى من نظام شخصى يسود الخدمة المـدنية لمـدة تزيد عن خمسين عاما الى نظام موضوعى محدد الملامح والاستخدامات ·

ففى نظرة الى الماضى يتبين ان التعيين قبل ثورة يوليو عام ١٩٥٢ كان يسوده المحسوبية والحزبية ثم بدأت عوامل شخصية غير موضوعية تتدخل فى اجراءات التعيين لشغل الوظائف بالمسابقات خاصة بعد ما تم الغاء ديوان الموظفين الذى ـ كان يضمن الحيدة فى التعيين حيث كان الاختيار يتم عن طريق ديوان الموظفين بعيـدا عن الوحدات المعنيـة وفى ضوء اختبـارات تحريرية ·· ثم انتقل الأمر منذ عام ١٩٦٢ الى التزام الدولة بتعيين الخريجين فاصبح التعيين يتم بصورة جماعية انطـلاقا من المسئوليـات الاجتماعيـة للدولة ··

هذه الصورة المعروضة لظروف عملية التعيينات فى القطاع الحكومى تكشف عن ان الانتقال من هذا الأسلوب الى الأسلوب الموضوعى فى التعيين يتطلب انتقالا تدريجيا وبمراعاة الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية السائدة ··

كما كان بقاء أسلوب الاعلان عن الوظائف الشاغرة كما هو عليه دون أية استفادات من عمليات توصيف للوظائف واشتراطات شغلها ·

كما ظلت عمليات التدريب واختيار المتدربين واعداد البرامج التدريبية فى الوحدات كما هى عليه دون أية تطورات تنطلق من الاستفادة مما يقدمه نظام ترتيب الوظائف من معلومات لترشيد عمليـات تحديد الاحتياجات التدريبية ورفع كفاءة العملية التدريبية ··

لقد ظلت القرارات الادارية التى تتعلق بمسائـل شئون التوظيف تصدر دون مراعاة لفلسفة نظام ترتيب الوظائف ·· فكثيرا ما تصدر قرارات تعيين ، نقل وقرارات ندب دون ان تحدد الوظائف المطلوب شغلها بالتعيين أوبالنقل وبالندب كما ان كثيرا من قرارات النقل والندب تتم لشغل وظائف فى مجموعات نوعية مغايرة للمجموعات النوعية التى تنتمى اليها وظائف المطلوب نقلهم أو انتدابهم ··

كما لم يتأكد بعد تطبيق مبدأ الجدارة فى نسيج العمل اليومى وبذلك فقد نظـام ترتيب الوظائف فى عـدد كبير من الوحدات الادارية الارتباط العضوى بين عناصر النظام وبذلك كانت النتائج ليست على المستوى المطلوب وهكذا شحبت هوية النظام فى عقول الأفراد ٠٠

لقد كانت الفترة الماضية منذ عام ١٩٦٤ ، منذ ان عرفت أحكام قانون العاملين المدنيين نصوص العمل باحكام ترتيب الوظائف وحتى البدء الفعلى باحكام هذا النظام أثناء العمل بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ، هى فترة انتقالية استوجبتهـا تلك الظروف التاريخيـة التى مرت بها الوحـدات الادارية ٠

وبعد أن بدىء بالفعل تنفيذ نظام ترتيب الوظائف فى وحدات القطاع الحكومى فان هذا النظام بدأ يواجه نوعا جديدا من المشكلات والمعوقات التى تؤثر سلبيا فى نتائج النظام وتعمل على عدم تحقيق أهدافه الرئيسية وتحقيق الأهداف التى تنشدها ادارة الأفراد نحو الارتقاء بالأداء الحكومى ورفع كفاءة التنظيمات الادارية وأهم تلك المشكلات والمعوقات هى ما يتعلق منها بالمشكلات التنظيمية ومشكلات ارتبطت بأسلوب توصيف وتصنيف وتقييم الوظائف بالوحدات الادارية والتى سيرد عرضها فيما بعد ٠

## المبحث الثالث

### المشكلات المتعلقة بأسلوب توصيف وتقييم الوظائف وتسكين العاملـــين

**أولا :** المشكلات المتعلقة بأسلوب توصيف الوظائف

يرتكز فكر نظام ترتيب الوظائف الموضوعى فى مصر على عدة ركائز أساسية تتمثل فى الآتى :

١ ـ الوصف التحليلى للوظائف ٠

٢ ـ التصنيف النوعى للوظائف ٠

٣ ـ تقييم الوظائف بطريقة التدرج ٠

وان تلك الركائز الثلاث تمثل فى مفهوم النظام العمليات التشغيلية للنظام الموضوعى لترتيب الوظائف ، ويقتضى بطبيعة الحال أن تتم العمليات المذكورة بكفاءة تامة ٠

ولقد واجه نظام ترتيب الوظائف سوء التطبيق على مستوى ركائزه الثلاث ونتناول مظاهر سوء التطبيق على مستوى تلك الركائز الأساسية للنظام وهى :

**١ ـ مشكلات توصيف الوظائف**

يمكن تلخيص مشكلات توصيف الوظائف فى النقاط التالية :

— البيانات والمعلومات التى تمثل ركيزة الوصف التحليلى لم تكن متوفرة بالقدر وبالتوقيت المناسب ، كما أن اسلوب جمع هذه المعلومات لم يكن أسلوبا علميا ٠

— الاستعانة ببطاقات وصف سابقة لم تعد فى ضوء معايير ترتيب الوظائف المعمول بها الآن ـ كما لم يحسن مواءمتها بأسلوب دقيق ٠

— لم يتوفر لدى الوحدات الادارية الأشخاص القادرون على عملية التوصيف بأسلوب علمى فى مرحلة الكتابة والتحليل ، ولقد أسفرت المشكلات السابقة عن ان نظام الترتيب فقد أول ركيزة له فلم تعد بطاقة الوصف هى مصدر القرارات التى تتعلق بشئون التوظف ، وان الأمر يحتاج الى دراسات تحليلية لكافة وظائف الوحدات الادارية باستخدام أسلوب التحليل الموضوعى القائم على أسس علمية ابتداء من تصميم استقصاء وحتى كتابة الوصف ٠

**٢ ـ مشكلات التقسيم النوعى للوظائف :**

( أ ) تقوم فكرة المجموعات النوعية على مبدأ التخصص ، وتكوين مجموعة نوعية مرتبط بأن يكون شغل وظائفها بنوع واحد من التأهيل الدراسى وبنوع واحد من الخبرة النوعية ٠

ولكن التطبيق أسفر عن أن كثيرا من المجموعات النوعية ، التى تضمنتها جداول ترتيب وظائف الوحدة ، يشغل وظائف المجموعة النوعية بها أكثر من ثلاثة أو أربعة أو خمسة مؤهلات دراسية وبذلك تضمنت وظائف مثل هذه المجموعة عبارة « مؤهل عال مناسب » ومن أمثلة هذه المجموعة مجموعة وظائف المكتبات والوثائق ، مجموعة وظائف التنمية

التنمية الادارية ، مجموعة وظائف الفنون ، لقد تحولت المجموعة النوعية بعبارة « مؤهل عال دراسى » الى مجموعة عريضة تفقد المجموعة الغرض من انشائها .

( ب ) كما تقوم فكرة المجموعة النوعية على أنها تقسيم بتنظيم الوظائف التى تتشابه الى حد كبير فى طبيعة الأعمال ونوعها لتحقيق استخدامات محددة منصوص عليها فى المادة ٤ من احكام ترتيب وتوصيف وتقييم الوظائف الصادرة مع القرار رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ بشأن معايير ترتيب الوظائف .

ولكن التطبيق كشف عن أن بعض المجموعات النوعية بوحدات الدولة المختلفة تضم وظائف غير متجانسة وغير متشابهة مما يؤدى الى صعوبة بالغة فى تحقيق استخدامات فكرة المجموعة النوعية بدرجة عالية حيث يتعذر مثلا تحديد مجالات الخبرة النوعية كما يتعذر الحاق الوظائف بها كما يتعذر وهو الأمر الأهم ـ تحقيق الهدف من المجموعة النوعية باعتبارها وحدة متميزة فى مجال التعيين والترقية والنقل والندب والاعارة .

ان الأمثلة كثيرة على ادراج وظائف غير متجانسة داخل مجموعة نوعية واحدة ، فوظائف المترجمين مدرجة ضمن وظائف المجموعة النوعية لوظائف الفنون التى تتدرج بها وظائف الطباعة ووظائف الفنون بمختلف أشكالها من فنون تشكيلية أو فنون شعبية ....

كذلك ادراج وظائف سائق بالمجموعة الحرفية لوظائف الحركة والنقل مع وظائف عامل سويتش وذلك رغم اختلاف نوعية الخبرة .

وادراج وظائف غير متشابهة داخل اطار مجموعة نوعية واحدة هو مظهر من مظاهر سوء التطبيق ولم يكن نتيجة لعيوب فى تعاريف المجموعات النوعية التى وردت بقرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ . حيث انه من المفترض أن تعاريف المجموعات النوعية بهذا القرار هى أطر عريضة تستمد كل جهة منها ما يناسبها فى التقسيم النوعى .... فاذا ما تبين للمسئولين ان ادراج بعض الوظائف مع وظائف أخرى مغايرة لها سيترتب عليه الخروج عن الغرض من أفراد مجموعة نوعية نظرا للطبيعة الخاصة لتلك الوحدة كان يقضى عليهم استحداث مجموعة نوعية يتفق وطبيعة هذه الوحدة خاصة ان قرار رئيس الجهاز سالف الذكر المتضمن أحكام معايير ترتيب الوظائف قد تضمن فى المادة الثالثة منه جواز استحداث مجموعات نوعية بخلاف ما ورد من مجموعات نوعية مبينة بالقرار .

لقد اتبعت بعض الوحدات هذا الأسلوب فمثلا عند اعداد جداول وبطاقات وصف وظائف اتحاد الاذاعة والتليفزيون فقد تبين أنه يتعذر ادراج وظائف المذيعين والمخرجين والمصورين وأخصائيي الديكور فى مجموعة واحدة تسمى وظائف الفنون ، لقد استحدثت لكل مجموعة من الوظائف المتماثلة مجموعة نوعية مناسبة ، وبالتالى تم استحداث مجموعة نوعية لوظائف المذيعين ومقدمى البرامج ومجموعة نوعية لوظائف الاخراج والمونتاج ومجموعة نوعية لوظائف التصوير ، ومجموعة نوعية لوظائف الديكور ، ومجموعة نوعية لوظائف الفنون ، ومجموعة نوعية لوظائف الاعلام ...

( جـ ) من الثابت ان المجموعة النوعية وحدة متميزة فى مجال شئون الخدمة، ولكن من غير الثابت أن يكون المشرع قد قصد أن تصبح المجموعة النوعية لصيقة بالعامل طوال حياته الوظيفية أو أن يصبح العامل أسير وظائف هذه المجموعة والدليل على عدم ثبوت ذلك هو ما تضمنته المادة ٥٥ من قانون العاملين المدنيين بالدولة من جواز نقل العامل من وحدة الى أخرى اذا لم يكن مستوفيا اشتراطات الوظيفة التى يشغلها أو أى وظيفة أخرى خالية فى الوحدة التى يعمل بها أو اذا كان زائدا عن حاجة العمل فى وحدته وقد أيد اتجاه المشرع هذا من أن ضمن التأشيرات العامة المرافقة لقانون ربط الموازنة العامة للدولة التأشير رقم ٣٠ من تأشيرات العام المالى ١٩٨٩/٨٨ بجواز نقل العامل الى مجموعة نوعية مغايرة اذا لم يكن فى الوحدة المنقول اليها مجموعة نوعية تماثل المجموعة التى تتدرج بها وظيفة العامل بالوحدة المنقول منها .

ان مشكلة التحرك من مجموعة نوعية الى أخرى داخل الجهة أو خارجها من أهم المشاكل التى تواجه حركة العمالة للاستفادة بهم من ناحية أو للانطلاق الطموح لبعض الأفراد لتغير مجالات خبراتهم فى اطار موضوعى وليس شخصيا .

فمثلا ليس من المتصور ان مهندسا بمجموعة وظائف الأمن الصناعى بمركز دراسات الأمن الصناعى لا يستطيع النقل الى وحدة أخرى بوظيفة مهندس بمجموعة وظائف الهندسة حتى ولو كان هذا الشخص سيشغل وظيفة ادارة الأمن الصناعى بمجموعة وظائف الهندسة بالجهة المنقول اليها العامل .

كما ان ليس من المتصور ان ينتقل محاسب بمجموعة وظائف التنمية الادارية بموازنة الجهاز المركزى للتنظيم والادارة الى جهة أخرى بوظيفة

محاسب بمجموعة وظائف التمويل والمحاسبة بحجة ان الجهة المنقول اليها العامل تتضمن مجموعة نوعية لوظائف التنمية الادارية ٠٠٠٠ !!

ان ما نود التأكيد عليه أن النظام الحالى يفتقر الى مجموعة من الضوابط والقواعد تتدارك احكام نقل العامل من مجموعة نوعية الى أخرى بما يضمن الموضوعية فى النقل من ناحية ويضمن توفير قدر من حرية الحركة للعمالة فى اطار الخبرات التى يحتـاج الأفراد اليها فيما بين الأنشطة المتماثلة أو التى تحقق هدفا واحدا داخل المنظمة دون الاخلال بفكرة المجموعة النوعية باعتباره القاعدة الأساسية ٠

**ثانيا : مشكلات تقييم الوظائف :**

لقد نصت معايير الوظائف بالفقرة « هـ » من المادة الأولى من أحكام ترتيب وتوصيف الوظائف الصادرة بقرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ على تحديد الدرجة المناسبة التى تلحق بها الوظيفة فى ضوء وصف الوظيفة وتعاريف الدرجات والمسميات الرئيسية للوظائف التى تضمنتها كل درجة وذلك باستخدم طريقة التقييم بالتدريج ٠

وطريقة التدريج ـ بصفة عامة ـ ترتكز على الركيزتين التاليتين :

( أ ) الركيزة الأولى : مقياس للتقييم واضح ودقيق لتعاريف الدرجات المالية ٠

( ب ) الركيزة الثانية : وصف جيد موضوعى كاشف عن مدى تواجد عوامل التقييم فى الوظيفـة بطريقة وصفية وموضـوعية ، وتتم الطريقة بمقابلة وصف الوظيفة بمقياس التقييم ، وتقييم الوظيفة بالدرجة المالية والتى تتطابق فيها عناصر التقييم بالدرجة المالية مع عنـاصر التقييم بوصف الوظيفة ٠

وقد صـدر قرار رئيس الجهـاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ متضمنا تعاريف الدرجات المالية بدءا من الدرجة السادسة وحتى الدرجة الممتـازة وهى تعاريف على درجـة جيدة من الوضوح ودقـة التعبيرات الوصفية لدرجـات عوامل التقييم التى وردت بالمادة الأولى من أحكام ترتيب وتوصيف وتقييم الوظـائف بالفصـل الأول من قرار رئيس الجهاز سالف الذكر ٠

أما ما يتعلق بوصف الوظائف فقد كشفت هذه الدراسة فى فصولها المختلفة عن أن توصيف الوظائف بالوحـدات الحكومية قد تم بطريقـة غير علمية فى كافة مراحل الوصف التحليلى للوظائف وبالتالى فان أية نتائج

لعمليات ـ التقييم هى نتائج مشكوك فى موضوعيتها ويحتاج الأمر الى اعادة النظر فى الركيزة الثانية من ركائز طريقة التدريج التى تتعلق بأهمية أن يكون الوصف على درجة عالية من الموضوعية والدقة وان تتم بطريقة علمية مع تطوير الركيزة الأولى التى تتعلق بمقياس التقييم بما يتمشى مع التطوير المنشود فى عمليات الوصف التحليلى لنوظائف ٠

**ثالثا : مشكلات نقل العاملين الى الوظائف المعتمدة ( التسكين )**

وردت قواعد نقل العاملين الى الوظائف المعتمدة بالمادة التاسعة من قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ ٠

وقد قامت الوحدات الادارية بنقل العاملين الى الوظائف المعتمدة فى ضوء أحكام قرار رئيس الجهاز سالف الذكر ٠

ولقد كانت أهم المشاكل التى واجهت عمليات التسكين مشكلة العاملين الذين يشغلون وظائف فنية الا ان درجاتهم بالموازنة مكتبية أو الحالة العكسية عاملون يشغلون وظائف مكتبية ودرجاتهم بالموازنة فنية مثلما كان عليه الأمر بهيئة المطابع الأميرية لقد ظلت هذه الأوضاع قائمة حيث تركت للزمن لتصفيتها ٠

ففى احدى الدراسات التى أعدتها مديرية التنظيم والادارة باحدى المحافظات عن مدى المواءمة بين العاملين وبين تاهيلهم العلمى وبين الوظائف المسند اليهم مباشرة مسئولياتها ، فقد كشفت الدراسة عن مخالفة وحدات الحكم المحلى بالمحافظة أحكام المادة ١١ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين حيث يوجد جالات عديدة من العاملين بالمحافظة يشغلون وظائف مغايرة للوظائف المسكنين عليها طبقا لقواعد التسكين « الواردة بالمادة ٩ من قرار رئيس الجهاز رقم ٣٤ لسنة ١٩٧٨ بشأن معايير ترتيب الوظائف وبذلك أصبحت قرارات التسكين لا تعبر بأية حال عن الوظائف الممارسة ومن هذه الحالات الأمثلة التالية :

— حالات عاملين من حملة دبلوم الصنايع معينين فى وظيفة معاون فنى رابع بمديرية التربية والتعليم وندبهم للقيام بوظائف التدريس الابتدائى لحصولهم على دبلوم معلمين تربوى ٠

— حالة مدير ادارة خدمة المواطنين بمديرية الشئون الصحية والمنتدب على وظيفة مدير ادارة التخطيط والمتابعة وهى وظيفة من وظائف المجموعة النوعية لوظائف الطب البشرى بجدول ترتيب وظائف المديرية ٠

- حالات عاملين من المسكنين على وظائف المجموعة المكتبية ويشغلون بالفعل وظائف رؤساء شئون العاملين بالمجموعة النوعية لوظائف التنمية الادارية ٠

- حالات عاملين من المسكنين على وظائف خدمات معاونة ويمارسون وظائف حرفية سائق ، كهربائى ٠٠٠٠

ولكن مازالت حالات أخرى تم تسكين شاغليها بوظائف مغايرة لخبراتهم ومؤهلاتهم الدراسية - وقد تكون هذه الحالات قد حدثت عن طريق الخطأ أو لتطبيق قواعد معينة ٠٠٠ ولكن فى النهاية لم يتحقق هدف وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب فى كافة هذه الحالات (*) ٠

لذلك فان الباحث يرى ان الأمر يتطلب صدور قاعدة قانونية تجيز تصويب أوضاع التسكين الخاطىء بهدف وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب أو تصويب أوضاع وظيفية ستترتب على أية تعديلات تنظيمية أو وظيفية بحيث يكون الهدف هو تحقيق أهداف نظام ترتيب الوظائف وليس الهدف هو الالتزام بلائحة أو نص يحيد بالمنظمة عن تحقيق أهداف النظام ٠

## رابعا : عدم ربط الوظائف بمقررات وظيفية :

يقدم نظام ترتيب الوظائف حصرا كاملا للوظائف بالمنظمة فى اطار واضح من مسميات الوظائف ، الدرجة المالية التى تعكس تقييم الوظيفة ، المجموعة النوعية للوظيفة التى تعكس الخبرة النوعية ٠

وينقص هذه الصورة بطبيعة الحال تحديد اعداد الوظائف التى تمثل الاحتياجات من الوظائف المستقبلية فى الأجل القصير ( مدة سنتان ) أو فى الأجل المتوسط ( من ٣ الى ٥ سنوات ) ، وهذه الأعداد التى تمثل الاحتياجات المستقبلية وهو ما نسميه « المقررات الوظيفية » ٠

ان الواقع مازال حتى الآن يكشف عن أنه لم تقترن جداول وظائف الوحدات المختلفة بمقررات وظيفية لما لهذا الربط من أهمية بالغة فى مجالات التخطيط للعرض والطلب من القوى العاملة على مستوى الوحدة وعلى المستوى القومى ٠

---

(*) مذكرة بتاريخ ١٩٨٨/٦/٥ واردة من مديرية التنظيم والادارة المذكورة تحت رقم ٢٥٢٠ فى ١٩٨٨/٦/٦ مرسلة الى السيد / رئيس الادارة المركزية لشئون مديريات التنظيم ٠

وفى ظل عدم وجود معدلات أداء ومقررات وظيفية بمختلف وحدات الدولة فانه يتعذر وضــع سياسات لتمويل الوظائف على أسس علمية لافتقار هذه السياسات للركائز الأساسية التى يقتضى أن يعتمد عليها فى تمويل الوظائف بموازنات الوحـدات ، وبذلك يصبح عـدم وجود مقررات وظيفية أحـد المشاكل التى يقتضى الاسراع فى حلها لزيادة فاعلية نظام ترتيب الوظائف فى علاقته بمجال تخطيط القوى العاملة حيث يتطلب أن تتكامل سياسات الأفراد وتترابط بكافة النظم والسياسات الادارية الأخرى بالمنظمة لتحقيق نتائج ملموسة نحو تحقيق أهداف زيادة الانتاج وزيادة فاعلية أداء الوحدات الحكومية ٠

ورغم كل هذه المشكلات التى واجهت نظـــام ترتيب الوظائف فى القطاع الحكومى الا انه يمكن ان نعرض أهم ما حققه نظام ترتيب الوظائف فى وحدات القطاع الحكومى :

١ ـ لدى الجهاز بطـاقات وصف وظائف تمثـــل تسجيلا لأعمال تلك الوظائف فيما تضمنته من واجبـــات ومســئوليات وما تتطلبه من مواصفات لشغلهـا واذا كان بعض أو كثير من هذه البطاقات أعد بصورة اجمالية لاتحقق الهدف من اعدادها الا أن الأعمال أصبحت محددة بصفة رسمية بدلا من تحديدها طبقا لرغبة وارادة الرئيس فى العمل وهى الرغبـة التى تكون متحيزة أو غير سليمة فى بعض الأحيان سواء بقصد أو بغير قصد ٠

٢ ـ أصبح لكل وحدة وظائف محددة ( وان اختلفت صور هذا التحديد ) تحدد ملامح هيكلها الوظيفى وتصور الى حد ما صعوبة الأعمال التى تمارس حيث المســتويات الوظيفية التى تضمنتها جـداول ترتيب وظائف الوحدة ٠

٣ ـ مما يوضح العلاقات الوظيفية بين شاغلى الوظائف المختلفـــة نوعا ومستوى لدى الجهات بطاقات وصف للوظائف تحـدد اشتراطات شغلها وما تتطلبـه من قدرات وخبـرات ومهارات وان كان الأمر يحتاج الى دراسة لتصحيح بعض المطالب بما يتفق وموضوعية شغل الوظيفة ٠

٤ ـ أصبحت بطاقات وصف الوظائف فى متناول المختصـين والمديرين لاستخدامها كأساس فى تطبيق كثير من اجراءات شئون الخدمة على أساس سليم ٠

٥ ـ حققت جداول ترتيب الوظائف ربطا ـ الى حد ما ـ بين البنـــاء التنظيمى للوحدة وبين الوظـائف حسب مستويات تقييمها والتى شملتها هذه الجداول المعتمدة •

٦ ـ توفر لدى الجهات الكم من المعلومات والبيانات والمعارف والأسس التى يمكن أن تستخدم بفعالية فى تطوير النظام الوظيفى بهـا فى ضوء ما أسفرت عنه التجربة الفعلية فى هذا الميدان •

# الباب الثالث

## نظام الادارة بالأهداف اسلوب لتطوير نظام ترتيب الوظائف فى جمهورية مصر العربيــة

يتناول هذا الباب عرضـــا لمفهوم الادارة بالأهداف ، والباحث فى تحديد هذا المفهوم يبحث عن الجوانب التى تتعلق بموضـوع البحث ، فالادارة بالأهداف منهج متعدد الجوانب تنـــاوله الباحثـون من زوايا عديدة وفى هذا البحث نحاول التأكيد على مفهوم الوظيفة والهدف منها وعلاقتها الأفقية والرأســـية بغيرها من الوظائف فى ظـل منهج الادارة بالأهداف ، وتحديد تلك العلاقات ، وهذا المفهـوم للوظيفة يلقى الضوء على نقاط الالتقاء بين نظام الادارة بالأهداف ونظام ترتيب الوظائف ·

وفى سبيل الوصول الى ما قصدناه فقد تناول الباب الثالث أهم خصائص ومزايا الادارة بالأهداف فى مجال الوظائف ، اذ تقدم رأيا فى كيفية الاستفادة من مزايا الادارة بالأهداف لتطوير نظام ترتيب الوظائف من أجل تطوير النظام الوظيفى فى مصر ·

وفى الفصل الأول : عرضنا أهم السمات الرئيسية للادارة بالأهداف والنتائج فى مجال الادارة وقدمنا رؤية لمنهج ادارة الأفراد فى ظل العمل بالادارة والنتائج بالمنظمة ·· وهذا المدخل كان ضروريا للوقوف على ما تقدمه نظـرية الادارة بالأهداف من مفـاهيم هادفة لادارة الأفراد فى مبحثين أساسيين :

**المبحث الأول :**

مفهوم وأهمية الادارة بالأهداف والنتائج ·

**المبحث الثانى :**

الادارة بالأهداف منهج لادارة الأفراد ·

وفى الفصـــل الثانى : حددنا العلاقة العضـــوية بين نظام الادارة بالأهداف والنتائج وبين النظام الموضوعى لترتيب الوظائف ، وتوصلنا الى نقاط الالتقاء بين النظامين وحددنا أسلوب كيفية الاســـتفادة بنظام

الادارة بالأهداف والنتائج لتطوير أهداف نظام ترتيب الوظائف وتطوير العمليات التشغيلية به ·

وحتى تحقق استخدامات نظام الترتيب أهدافه كنظام ننشـد فيه تنظيم شئون الأفراد لا من خلال التركيز على النشاط فحسب ولكن من خلال التأكيد على أهداف الوظائف ·

وقد شمل هذا الفصل المبحثين التاليين :

**المبحث الأول :**

العلاقات العضوية بين الادارة بالأهداف والنظام الموضوعى لترتيب الوظائف ·

**المبحث الثانى :**

أساليب تطوير وتحسين أساسـيات وركائز النظام الموضـــوعى لترتيب الوظائف ·

# الفصل الأول

## مفهوم وأهمية الادارة بالأهداف فى مجال ادارة الأفراد

يتناول هذا الفصل أهم خصائص ومزايا الادارة بالأهداف والنتائج فى مجال ادارة الأفراد حيث عرض الفصل رؤية لمنهج ادارة الأفراد فى ظل العمل بمدخل الادارة بالأهداف والنتائج ٠

وقد شمل هذا الفصل المبحثين التاليين :

**المبحث الأول :**

مفهوم وأهمية الادارة بالأهداف والنتائج

**المبحث الثانى :**

الادارة بالأهداف والنتائج منهج لادارة الأفراد

## المبحث الأول

### مفهوم واهمية الادارة بالأهداف والنتائج

**١ ــ تمهيد :**

لقد كان أول من نادى بالادارة بالأهداف هو الأستاذ بيتر دراكر عام ١٩٥٤ فى كتابه « الادارة فى التطبيق » (*) :

(★) الأستاذ بيتر دراكر هو أستاذ ورئيس قسم ادارة الأعمال بجامعة نيويورك وصاحب كتاب ٠ *The Practice of Management.*

« ولقد كانت وجهة نظر « دراكر » أن منشأة الأعمال تحتاج الى « مبدأ ادارة يفسح المجال للفرد لتحقيق القوة الذاتية والمسئولية ، وفى نفس الوقت يعطى توجهها بوحدة الرؤية الشاملة ، كما ينشىء روح الفريق وينسق أهداف الأفراد فى أهداف عامة مشتركة ، ان المبدأ الوحيد الذى يمكن أن يحقق ذلك هو الادارة بالأهداف والرقابة الذاتية (١) . Management by Objectives and Self-Control

والادارة بالأهداف فلسفة للادارة تقوم على مفاهيم وافتراضات جديدة لدوافع الانسان على العمل وسلوكياته ، وهى بهذه المفاهيم تعالج عيوب الأساليب السابقة عنها فى مجال الادارة .

واذا ما تعرضنا فى مجاله لتطوير الأساليب الادارية السابقة عن الادارة بالأهداف فانه يمكن ان نشير الى النماذج أو النظريات التالية :

## ١ ـ نظرية البيروقراطية (**) Bureaucracy Theory

فى ألمانيا ، قدم ماكس فيبر ( ١٨٦٧ ـ ١٩٢٠ م ) Max Weber أول دراسة تحليلية لنمط العلاقات الرشيدة فى بناء التنظيمات فى أوائل القرن العشرين .

وقدم فيبر نموذجا تحليليا لتنظيم ميكانيكى أطلق عليه اسم « التنظيم البيروقراطى » الذى يعتمد على العلاقات القانونية الرشيدة واعتبره مثالا للرشد الذى يمكن أن تبلغه التنظيمات اذا أردت أن نتغلب على التحيز الانسانى (٢) . ولقد قدمت النظرية البيروقراطية فى الادارة سمات أساسية لها تتميز بها عن غيرها من النظريات وهى :

---

(١) Drucker, Tde Practice of Management.

نقلا عن : د. سيد الهوارى ، **الادارة بالأهداف والنتائج** ، القاهرة مكتبة عين شمس ، ١٩٧٦ ص ٦١ .

(★★) راجع فى مفهوم النظرية البيروقراطية والنظريات الأخرى فى الفكر الادارى ومدارسه :

١ ـ د. عبد الحميد بهجت فايد ، **أصول الادارة والتنظيم** ، مطبعة عابدين ٨٢ .

٢ ـ د. متولى السيد متولى ، **تطور الفكر التنظيمى وفاعلية الادارة** مراجعة الدكتور صديق عفيفى ، سلسلة العلوم الادارية ١٩٨٦ م .

٣ ـ د. على السلمى ، **تطور الفكر التنظيمى** ، مكتبة غريب .

(٢) د. حسين حمادى ، مرجع سبق ذكره ص ١٣٢ .

- التخصص الدقيق وتقسيم العمل فى خلال مجال محدد لاختصاصات الوظائف .
- التنظيم المستمر . والتسجيل الكتابى للقواعد والقرارات الادارية .
- تنظيم الوظائف يتبع مبدأ التسلسل الرئاسى .
- السلوك التنظيمى الرشيد للفرد .
- الالتزام والانضباط من خلال المفاهيم والقواعد القانونية والأحكام اللائحية .
- التدريب التخصصى مرتبط بالرشد فى الأداء .
- تقاضى شاغل الوظيفة مرتب نقدى .
- فصل ملكية التنظيم عن الملكية الخاصة لشاغلى الوظائف .
- الوظيفة ليست حكرا لمن يشغلها .
- الخدمة تطوعية بالتعيين ، والترقية بالأقدمية أو الجدارة .
- الرئيس الأعلى للتنظيم ، رئيس غير بيروقراطى لتنظيم بيروقراطى حيث يكون تعيينه بالانتخاب أو الوراثة واختصاصاته محددة قانونا .

لقد كانت حصيلة التجربة بمرور السنين على نموذج البيروقراطية ان وضعت المنظمات لذاتها نمطا من العلاقات الرشيدة داخلها أحاطتها بمجموعة من القواعد والأحكام والاجراءات سعيا وراء التنظيم الدائم ، وكانت النتيجة الطبيعية لبناء التنظيمات بهذا المنهج الذى وضعه فيبر ان حقق التنظيم الاستمرارية لكنه عجز عن تحقيق الأهداف ، وعجز التنظيمات عن تحقيق الأهداف والنتائج كان لمجرد أن التنظيم صمم بمنطق الاهتمام بالمدخلات Inputs فى حين انه كان يقتضى على المنظمين أن يفكروا أولا فى المخرجات outputs

ونحو التركيز على الأهداف والنتائج والمدخلات والمخرجات لا نستطيع أن نهمل ان النظام البيروقراطى المتكامل له مزايا عديدة تتمثل فى التخصص والدقة والسرعة والاستمرار فى الوضوح والوحدة والخضوع للرئاسة ، وتخفيض التكلفة الانسانية والاقتصادية للعمل ، وتخفيض الصراعات بين الأفراد . ولكن فى ذات الوقت فان منطق الأهداف والنتائج لايحقق فقط المزايا التى تحققها البيروقراطية ولكن

تحقق بجانب معظمها مزايا أشمل وأفضل وأعمق عنـــدما يطرح هذا المنطق مبــادئه في المشاركة في وضع الأهداف وتقويم الأداء وتحســين الانتاجيـــة •

## ٢ ـ نظرية الادارة العلمية Scientific Management Theory

ظهرت حــركة الادارة العلمية فى أمريكا فى بداية القرن العشرين حيث تلقت الحركة دفعتها الأولى على يد فردريك تيلور (*) F. W. Taylor ( ١٨٥٦ ـ ١٩١٥ م ) كنتيجة لرغبة المنظمات الأمريكية فى هذه الفترة فى الحصول من العاملين على أكبر انتاج لما ســاد السوق فى أمريكا من زيادة فى الطلب لزيادة السكان وقدوم المهاجرين واتســـاع أســواق التصدير ، لذلك فقد كان لتطور حركة التصنيع فى هذه الفترة أثر أدى الى ان المنتجين وأصحاب الأعمال يركزون على الانتاج •

وفى هذا الاطار امتدت جهود تيلور الى دراسات الحركة والزمن Time and Motion Study كما امتدت جهوده الى أنظمة الأجور ، فقدم نظام الأجور بالقطعة A Piece Rate System ثم قدم نظاما متغيرا لأجر القطعة a differential Piece rate system

وخصائص الادارة العلمية التى عرضها تيلور تتلخص فى الآتى :

- الأساس العلمى بدلا من التجربة والخطأ •
- اختيار العمالة وتدريبهم وتعليمهم باسلوب علمى بدلا من اختيار العامل لعمله وتدريب نفسه وسع ما يستطيع •
- تعاون الادارة والعمال فى اطار من الصدق فى العلاقات والتنسيق فى توزيع المسئوليات بينهما •

## ٣ ـ نظرية التقسيم الادارى « النظرية الادارية » (**)
## Theoay of Departmentalization

فى الوقت الذى عجزت فيه نظرية الادارة العلمية أن تقدم تفسيرا سليما للســلوك التنظيمى فى غمرة التركيز على الانتــاج وطرقه ونظــم

---

(*) فى عام ١٩١١ م وضع تيلور أفكاره فى كتاب أسماه مبادىء الادارة العلمية • Principles of Scientific Management

(**) من أنصار هذه النظرية والذين كونوا فيما بينهم ما سمى بمدرسة العلمية الادارية The Management Process Scrool

لوثر جوليك Luther Gulick ليندال أوريك Lyndall Urwick

موني وريلى Monnew and Reiley هنرى فايول Henry Fayol

الأجـور ، فقد كانت هنـاك حـركة النظرية الادارية فى فرنسـا تركز على ارساء مبادىء ادارية عريضة للمستويات العليا فى التنظيم ، لقـد كان المهندس الفرنسى هنرى فايول H. Fayol ( ١٨٤١ ــ ١٩٢٥ م ) أول من نادى بتطوير نظرية عامة للادارة واستحق بذلك لقب « أبو النظرية الادارية » The Father of Management Theory

ومن مبادىء النظرية الادارية التى طرحها فايول ما يلى :

- مبدأ تقسيم العمـل .
- مبدأ السلطة والمسئولية يسيران جنبا الى جنب .
- مبدأ الانضباط والجزاءات عند الخروج عن الانضباط .
- مبدأ وحـدة القيـادة .
- مبدأ وحدة التوجيـه .
- مبدأ عدم تعارض المصلحة والأهداف الفردية مع المصلحة والأهداف الخاصـة .

Subordination of Individual Interst to the Common Good

- مبدأ الأجر على قدر العمل .
- مبدأ المركزية وتدرجها حسب ظروف التنظيم
- مبدأ التسلسل الرئاسى .
- مبدأ النظام حيث يكون لكل شىء مكان وكل شىء فى مكانه .
- مبدأ المساواة من خلال التوفيق بين الصداقة والعدالة .
- مبـدأ المبادأة .
- مبدأ روح الفريق .

لقـد حـدد فايول مجمـوعة من عناصر العملية الادارية فى خمسة عناصر تتمثل فى التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة .

## ٤ ــ نظرية العلاقات الانسانية The Human Relations

لقد عرف التون مايـو Elton Maye ( ١٨٨٠ ــ ١٩٤٩ م ) الاسترالى الجنسية من خـلال التجارب التى أجراها فى مصنع بفيلادلفيا ما بين عامى ١٩٢٣ ــ ١٩٢٤ والتجارب التى أجريت فى مصنع الهورثون

التابع لشركة ويسترن اليكتريك الأمريكية مع زملاء له بجامعة هارفارد فى الفترة من ١٩٢٧ ـ ١٩٣٢ م ، فقد توصل الى انه عندما تظهر الادارة نوعا من الاهتمام بالعامل فانه يشعر بالرضا وهذا يعطيه قوة دافعة على العمل بمستوى أفضل ، لقد ساعدت هذه النظرية فى ظهور أهمية بيئة العمل كعنصر مؤثر فى الانتاجية ، وظهور الجماعات غير الرسمية وما لها من تأثير كبير على اتجاهات العمال وانتاجيتهم .

لقد قدمت هذه النظرية الى الفكر الادارى مؤشرات هامة فى المجالين التاليين (٣) :

( أ ) مجال العنصر الانسانى فى الادارة وما يتعلق بحاجات الانسان وسلوكه ودوافعه ومحفزاته وعلاقاته مع الآخرين داخل مجموعات العمل .

( ب ) مجال المناخ الاشرافى وتأثيره على سلوك جماعة العمل نحو تحقيق الأهداف وهو الأمر الذى لفت الأنظار لأهمية وفاعلية القيادة .

كما حددت نظرية العلاقات الانسانية أهم المتغيرات التى تؤثر فى السلوك التنظيمى فى المتغيرات الثلاث التالية :

- القيادة Leadership
- الاتصالات Communication
- المشاركة Participation

ولقد كون التون مايو مع زملائه السابقين والتاليين له ما عرف فى الفكر الادارى بالمدرسة السولكية حيث أصبح اتجاه السلوك الانسانى فى المدرسة السلوكية المعاصرة فى الادارة هو امتداد لحركة العلاقات الانسانية التى بدأها التون مايو ، فقد اهتم بعض العلماء من أنصار هذه المدرسة مثل هيجو منستربيرج Hugo Munsterberg ( ١٨٦٣ ـ ١٩١٦ م ) باستخدامات علم النفس كأساس لايضاح العوامل التى تؤدى الى زيادة الانتاجية وعلاقة علم النفس بميادين القانون والاجتماع والطب ومشروعات الأعمال ، كما اهتمت مارى باركر فوليت Mary Parker Follett ( ١٨٦٨ ـ ١٩٣٣ م ) بالجوانب النفسية والاجتماعية للادارة فقد نظرت الى الادارة على انها عملية اجتماعية وللتنظيم على انه نظام اجتماعى .

---

(٣) د. حسين حمادى ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٨٢ .

كما اهتم شيستر بارنارد Chester I. Barnard (١٨٨٧ ـ ١٩٦١م) بالنظرة الاجتماعية للادارة ، حيث أشار الى أن التنظيم هو نظام اجتماعى ديناميكى يتكون من قوى تعاونية متشابكة تهدف الى اشـباع حاجات الأفراد ويـكون المدير هو العنصر الحاكم والاستراتيجى ويقـوم بثلاثة وظائف رئيسية تتعلق بـ :

**تحديد أهداف التنظيم :**

والقيام بهذه الوظيفـة يتطلب تفويض السلطة وتقسـيم الخطة الرئيسية للمنظمة بحيث يعهد لكل فرد فى التنظيم بجزئية منها ٠

ـــ **توفير الاتصـالات ٠**

ـــ **تنمية المهارات الأساسية لأفراد التنظيم ٠**

كما كون ميلر وسـتار Miller & Starr وهيربرت سيموندز H. Symonds مع زملائهم المعاصرين خلال فترة الحرب العالمية الثانية وما بعدها ما سمى « بالمدرسة الكمية » حيث اهتم أنصـار هذه المدرسة باستخدام الأدوات التحليلية والنماذج التى قدمت بميادين الرياضـة والاحصاء والهندسة فى تطوير علم الادارة وحل مشـكلات القـرارات المعقدة ٠

ومع الستينات من هذا القرن فقد حدث تطور هائل فى علم الادارة Management Science وبحوث العمليات Operations Research وظهرت مناهج حديثة مثل منهج تحليل النظم System Analysis approach ومنهج نظـم التخطيط والبرامج والمـوازنات Planning Programming Budgetine وهذه المناهج قد تكاملت فيما بينها حتى قدمت للفكر الادارى مدخـلا حديثـا يسمى بمدخـل النظم Analysis System ٠ وهو مدخـل يقـوم على حقيقة مؤداها ان المنظمة وهى نظام مفتوح Open Syutem لها كل مقومات النظـام الكامل من ضرورة توافر عناصر ثلاثة أساسية حتى تؤدى المنظمة وظيفتها وتحقق هدفها ٠ وتلك العناصر هى :

ـــ عناصر المدخلات Inputs

ـــ عناصر التحويل والتفاعل والتى تسمى بالعمليـات التشغيلية Transaction

ـــ عناصر المخرجات ٠ Outputs

وفى نفس الوقت فان قدرة النظام على التكيف والتوافق مع بيئته تتم فى اطار خاصية ارجاع الأثر Feedback أو ما تسمى بالتغذية المرتـدة ٠

وتطبيق منهج النظم فى ميدان الادارى ينطوى على استخدام الاطار العام الذى توفره النظرية العامة للنظم التى قدمهـا عالم بيولوجى هو « فون بيرتلانفى » Von Bertalanffy ٠ وهى النظرية التى أوجدت أرضية مشتركة بين ميادين المعرفة المتخصصة داخل ميدان الادارة ذاته أو داخل ميادين البحث العلمى ٠

واذا كان منهج النظم منطلقـا من التركيز على النتائج التى تحقق الأهداف فانه منهج جديد يختلف عن المناهج السابقة فى الفكر الادارى والتى ركزت على الأنشطة والمدخلات ، وهذا الاختـلاف بطبيعـة الحال يتطلب اعادة تهيئة النظـام الحالى البيروقراطى الذى يسـود منظماتنا الحكوميـة أمر ضرورى اذا كان الأمر يتطلب قياس قدرة المنظمات على تحقيق النتائج ، وهذا يتطلب توجيه هذه التهيئة نحو المخرجات والنتائج التى يلزم تحقيقها لبلوغ الأهداف سواء فى تصميمه أو تشغيله (٤) ٠

ولقد أصبحت التهيئة الجديدة المشار اليها تعرف فى الفكر الادارى باسم الادارة بالأهداف (M.B.O.)

## ٢ ـ مفهوم الادارة بالأهداف والنتائج :

ان الادارة فى التطبيق العلمى تختلف من دولة الى أخرى وكذلك تختلف من منظمة الى أخرى ، ومصدر هذا الاختـلاف هو فى حقيقته اختلاف فى درجة التركيز على عنصر أو أكثر من عناصر العملية الادارية المعروفة والمتمثلة فى التخطيط والتنظيم والتوجيه ، والرقابة ٠

فاذا كان التركيز على أحـكام عناصر التخطيط والرقابة لمعـرفة الانحرافات عن الخطة وتصحيح المسار ، فان هذا النمط الادارى يكون أقرب الى نظرية الادارة العلمية ٠

أما اذا كان التركيز على سلوكيات الأفراد وتحفيزهم ورعايتهـم ومعالجة الصراعات التنظيمية ورعاية التنظيمات غير الرسمية ، فان هذا النمط يكون أقرب الى نظرية العلاقات الانسانية ٠

---

(٤) د٠ حسين حمادى ، مرجع سبق ذكره ص ١٩٧ ٠

أما اذا كان التركيز على السلطات والمسئوليات والعلاقات التنظيمية والاجراءات واللوائح ، فان هذا النمط الادارى يـكون أقرب الى الادارة البيروقراطية ٠

أما اذا كانت درجة التركيز على وضع الأهداف على كافة المستويات التنظيمية وعلى مستوى « الوظيفة » وان تستمد القرارات من تلك الأهداف وتكون الأهداف أصلا لكل تغيير ولكل لائحة ولكل تحسين ، فاننا نقول ان هذا النمط الادارى أقرب الى ما يسمى الادارة بالأهـداف والنتائج (M.B.O.)

لقد عرف موريسى Morrisey الادارة بالأهداف على انها « ادارة تحوى أهدافا أو نتائج متوقعة واضحة ومحددة كما تحوى وضع برامج واقعية لتحقيق تلك الأهداف وتقييم الأداء فى ضوء قياس النتائج (٥) ٠

كمـا عرف جون همبل Humble الادارة بالأهداف على انهـا نظام ديناميكى يربط بين حاجة الشركة لتحقيق أهدافهـا الخاصة بالسرعة والنمو وبين حاجة المدير للاسهام ولتطوير نفسه ذاتيا (٦) ٠

ويشير همبل الى ان الادارة بالأهداف هى طريقة منظمة للتخطيط تعمل على التوفيق بين الأهداف القريبة والأهداف البعيدة المدى وترشيد استعمال الموارد البشرية والمادية المتاحة لبلوغ النوعين من الأهداف (٧) ٠

ومن أهم التعريفات العملية المفيدة ما طرحه ريدن Reddin من انها « انشاء مجالات فاعلية ومعايير فاعلية للمناصب الادارية وتحويلها دوريا الى أهداف قابلة للقياس محددة زمنيا ومرتبطة ببعضـها البعض أفقيا ورأسيا ومع التخطيط فى المستقبل (٨) ٠

---

(٥) Morrisey, *Management By Objectives and Results*, Massachusets, Addison Wesley Publishing, P. iv.

نقلا عن : د٠ سيد الهوارى ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٣ ٠

(٦) J. Humble, *How To Manag By Objectives*, N.Y. : A.M.A. 1973 p. 33.

(٧) J. Mumble, *Management By Objectives*, London Mc. Graw Hill, 1979, p. 15.

(٨) Reddin, *Effective Management By Objectives*, McGraw Hill Book Co., 1971, p. 12.

ومن أنسب التعريفات التى تناولها الكتاب عن الادارة بالأهداف(*) ذلك التعريف الذى له علاقة بموضـــوع البحث المتضمن « أن الادارة بالاهداف ادارة من خلال أهداف للمناصب الادارية يتم وضعها مشاركة بين المرؤوسين والرؤساء بحيث تترابط الأهداف بعضها بالبعض رأسيا وأفقيـــا وبحيث تـكون أساسا لأية تحسـينات فى الهيـكل التنظيمى والسلطات والعلاقات ، ونظم تدفق المعلومات ، ونظم المكافآت ، والترقيات وبرامج التدريب والتطوير الذاتى والفردى والجماعى ، والرقابة الذاتية وتقييم الأداء (٩) .

ومن هذه التعاريف برزت سمات وخصائص الادارة بالأهداف فى كونها فلسفة مهيئة للنتائج Results-Oriented

وباسهام من المديرين من طراز ادارى يتفق مع ويشبع احتياجات المجتمـع الحـديث حسبما أوضح رايا A. Raia ولا فى كونهـا نظاما ديناميكيا يربط بين حاجة المنظمة وحاجة المـدير للاسهام وتطوير نفسه ذاتيا كما أوضح ذلك جون همبل .

ولكن فى كونها أسـلوبا يتم به ربط المناصـب الادارية بأهداف وربط أهداف المناصب بعضها ببعض وبأهداف المنظمة ككل ، كما أوضح ذلك ريدن Reddin

واذا كنا نميل الى المدخل الميكانيكى لتطبيق نظام الادارة بالأهداف بالصورة التى طرحها « ريدن » فاننا لا نهمل أيضا الحاجة الى المتطلبات العقلية التى يتطلبها هذا النظام فى عقول الأفراد بالمنظمات المصرية من خلال كونها فلسفة وأسلوبا للتطوير التنظيمى
Organization Development

لقد أكدت بعض الأبحاث ان الادارة بالأهداف ليست مجمـــوعة من الاجراءات الشكلية التى تطبق ولكنها أيضـــا مجمـوعة من المفاهيم الادارية والسلوكية التى يجب أن تتأصـل لدى الادارة العليـــا ولدى المديرين والممارسين وبدون ذلك لايمكن أن تحقق الادارة بالأهداف النجاح

---

(★) راجع فى مفهوم الادارة بالأهداف

١ – Ddiorne George, Managing By Objectives, London, Pittman .

٢ – Antony Raia, Managing By Objectives, Brighton : Scott Foresman and Co., 1947.

٣ – Morrisey .Ibid.

(٩) د. سيد الهوارى ، مرجع سبق ذكره ص ٦٩ .

المتوقع منها (١٠) · ومن ثم يصبح منطقيا وواقعيا ان يؤثر ادخال نظام الادارة بالأهداف على كافة الوظائف والأنماط الادارية ·

ان هناك من الوظائف الادارية ما سيتغير تلقائيا مع تطبيق الادارة بالأهداف ومن ثم لابد من توقع ذلك وتقبله والاستعداد له ، وهنــاك من الوظائف الادارية والأنمــاط الادارية التى لابد أن تستجيب لهــذا التغيير وتعيه جيدا وتهيىء نفسها له وان تتأقلم معــه بل وان تدرب نفسها عليه عمليا وسلوكيــا عن طريق التدخــل والتدريب والتهيئة والتغيير الحديثة (١١) · وتلك هى الطرق التى يتبناها موضوع التطوير التنظيمى ·

ومن الأنمــاط الادارية التى يشملهــا التغير أو التأثر بالادارة بالأهداف هي نمط السلوك القيــادى ، نمط التخطيط ، نمط تفويض السلطة ، نمط التنظيم ، نمط اتخاذ القرارات ، نمط الرقابة ، وأساليب تقييم أداء المديرين ، ونمط توصيف الوظائف ونمط الأجور والمكافآت ، وهى كلها أنماط ادارية تتعلق بوظائف المديرين ·

فاذا كان نمط توصيف الوظائف يتأثر بادخال الادارة بالأهداف فى منظماتنا الحكومية ، فان مجال التأثير لايكون فى مجرد كتابة وصف وظيفة أو فى مجرد اتباع أسلوب أو طريقة معينة فى تقييم الوظائف ، أو غيرها من العمليات التشغيلية التى تخص نظــام ترتيب الوظائف ، وانما يكون تأثر نظــام ترتيب الوظائف ـ بادخال الادارة بالأهداف ـ تأثرا شاملا لامتداد عناصر التأثير الى الوظيفة نفســها أى الى عناصر ومكونات ومحتويات الوظيفة فى كافة جوانبها الموضــوعية والسلوكية التى تتعلق بكيان الوظيفة بما يتفق تماما مع أوجــه التغيير والتأثر فى باقى الأنماط الادارية التى أشرنا اليها فى مجــال التخطيط والتنظيم والقيادة واتخاذ القرارات وأنماط تفويض السلطة وتقييم الأداء وأنماط الأجور والبدلات والمكافآت وأسس تقديرها ومنحها ···

---

(١٠) د· محى الدين الأزهرى ، تأثير الادارة بالأهداف على الوظائف والأنماط الادارية المجلة العربية للادارة ، ابريل ٧٩ م ·

(١١) Richard Steers and L. Porter, *The Role of Tesk Goal Attri-Butes In Employee Performance*, Psychological Bulletin, 1974, pp. 434-52.

## ٣ ـ مزايا الادارة بالأهداف :

ان ادخال منهج الادارة بالأهداف والنتائج الى منظماتنا الحكومية يحقق فعالية هذه المنظمات فى الانتاج أو فى مجال الخدمات العامة وهذه الفعالية التى تنقص العديد من المنظمات الحكومية فى مصر تمثل الهدف الأسمى للمخططين والمسئولين عن تلك المنظمات ·

وفى بحث ميدانى أعد للتحقق من المزايا التى يعتقد المديرون بالوحدة انه يمكن أن تتحقق من وحداتهم من جراء ادخال الادارة بالأهداف والنتائج ، وكانت تلك هى المزايا التى طرحها المديرون (١٢) :

١ ـ زيادة الانتاجية وضغط التكاليف وتقليل جوانب الاسراف ورفع كفاءة العاملين ·

٢ ـ تنشيط الدوافع وتشجيع المناقشة البناءة بين الأفراد ، واعطائهم الشعور بالانجاز وتقوية روحهم المعنوية وتعميق العلاقات الانسانية بينهم وبين زملائهم من الرؤساء والمرؤوسين ·

٣ ـ ضمان جدية العاملين نتيجة وجود أهداف واضحة محددة والالتزام بتحقيق هذه الأهداف وتحمل المسئولية لتحقيقها بقدر عال من الكفاءة ·

٤ ـ زيادة فعالية الرقابة والتقييم وذلك بربط عملية التقييم بالأهداف التى تم تحديدها ووضوح أسس قياس النتائج المحصلة ·

٥ ـ وضوح الأهداف نتيجة لتحديدها والاتفاق عليها ومناقشتها واشراك الأفراد فى وضعها ·

٦ ـ مزايا أخرى مثل تخفيف الروتين وتحقيق المرونة التى يتطلبها العمل وكفاءة المعلومات واعطاء الفرصة للكفاءات أن تظهر وتشق طريقها ·

ومع أهمية كل المزايا التى تتحقق من ادخال الادارة بالأهداف التى تم عرضها ، فان مانود ابرازه والتأكيد عليه أن مزايا الادارة بالأهداف تنحصر فى المزايا التالية :

---

(١٢) د· على محمد عبد الوهاب ، الادارة بالأهداف فى مصر ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، مركز البحوث ( ٢ ) عام ١٩٧٧ ص ٦ ·

### وضـــوح الأهـداف :

لقد سبق أن أشرنا الى أن الادارة بالأهداف تعنى بتحديد الأهداف على مســتوى الوظيفة فهى أهداف محددة وليست أهدافا عامة كمــا أن الأهداف الموضوعة يمكن قياسها ، فلكل وظيفة مجال نتيجة ولكل مجال نتيجة مقياس نتيجة ، وفى ضوء الموارد ووفقا للخطط والبرامج تحدد الأهداف بصورة كمية محسوبة على أساس وحدات مقياس النتيجة الذى سبق تحديده ، وبنــاء عليه فالمســئوليات محددة ولا يمكن التنصل من المسئولية كما ان السلطات محددة بدقة دون تداخل أو ازدواج ، وبذلك يمكن للمســئولين بالمنظمة سرعة التعــديل والتغير نحــو ضمان تحقيق الأهداف ، فاذا ماتبين أن الاجراءات تحول دون ذلك يكون القرار مؤكدا على الوصول الى الأهداف ومعدلا لتلك الاجراءات وباستخدام السلطات المشروعة والقانونية التى تسمح بذلك ٠

### زيادة الانتاجية :

ان شعار زيادة الانتاجية يصبح حقيقة فى ظل الادارة بالأهــداف والنتائج ، فالمناخ التنظيمى مهيىء تماما للانتاج فى ظل الادارة بالأهداف ، فليس ببعيد أن يكون ادخال الأنماط الادارية المرتبطة بالادارة بالأهداف والنتائج فى مجال التخطيط واشراك الأفراد فى تحديد أهداف المنظمــة وأهداف اداراتهم من قبل ، وفى مجال اتخاذ القرارات حيث القرار مرتبط بالموضوع والهدف وليس بالشخص أو ظروفه الخاصة ، وفى مجـــال القيادة ورعاية العاملين لتأكيد الجوانب الانسانية ، يؤدى حتما الى زيادة الانتاج وزيادة فعالية الأفراد ٠

### تبسيط الاجراءات :

ان تعدد خطوات العمل وتنوعها لانجاز عمل معين من أكثر الانماط شيوعا فى أداء الأعمال فى المنظمات الحكومية فمن المسلم به ان المنظمات الحكومية تميل الى تعدد الاجراءات والتوقيعات المطلوبة لانجاز الأعمال ، ولا يخفى على الباحث ما يعانيه مثلا قطاع الاستثمار فى مصر من تعقد فى الاجراءات وما يترتب على ذلك من هروب لأصــحاب رؤوس الأموال الى الخارج رغم ما تتميز به مصر فى مناخ متميز وجيد للاستثمار ، لذلك كان حتمية تبسيط الاجراءات فى كافة مجالات العمـــل الحكومى أمـر اهتمام المسئولين بوزارة الدولة للتنمية الادارية وقطاع التطوير بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة ٠

ولكن مانود التأكيد عليه ان الادارة بالأهداف والنتائج تقدم للعملية الادارية فى المنظمات الحكومة فى مصر مدخلا يقتضى التركيز عليه فى جانبين أساسيين **الجانب الأول** : ما يتعلق بأهمية التغير العقلى للأفراد والمسئولين فالادارة بالأهداف ثورة عقلية تحتاج من الأفراد الى اشباع فكرى يعطى للممارسة فيما بعد الدوافع والقوة الذاتية من جانب الأفراد . **والجانب الثانى** : ان يكون منطق أى تعديل أو تبسيط فى الاجرءاات يهتم بحذف خطوات فى العمل واضافة خطوات فى العمل
الاجراءات يهتم بحذف خطوات فى العمل واضافة خطوات فى العمل
نحو تأكيد بعض المفاهيم البالية فى الرقابة .... وتكون نتيجة التبسيط مزيدا من التنفيذ أو تعقيدا من نوع جديد ان ما تتطلبه عمليات تبسيط الاجراءات لايكمن فى اختصار خطوات عمل أو اختصار زمن الانجاز مع كون ذلك مطلوبا وانما يكمن فى تحقيق الهدف من خلال ارساء مجموعة من المبادىء والقيم تجرى مع كل خطوة وارساء مجموعة من الافتراضات عن الأفراد القائمين عن العمل تفترض فيهم النزاهة والموضوعية والصدق وحب العمل فى مجال الوظيفة التى يشغلها الفرد حتى تكون الخطوات أقل وزمن الانجاز أقل مما يتصوره أخصائى تبسيط الاجراءات.

ان تحديد الاجراءات وخطوات العمل أمر ضرورى وهام حتى يمارس العمل ونضمن استمراريته من يوم لآخر بواسطة شخص أو آخر ولكن ما تضيفه الادارة بالأهداف وما نحرص على تأكيده أن تحديد خطوات العمل واجراءاته يكون من منطلق مجموعة من المبادىء والافتراضات عن العامل المصرى داخل المنظمة والعميل المتلقى لخدمات تلك المنظمة هى مجموعة مبادىء وافتراضات قدمتها نظرية « Y » (١٣) .

ان الادارة التى تؤمن بأن الانسان الفرد بطبيعته شخص كسول.. يكره العمل ضعيف الابتكار وان الطريقة الفعالة لتحفيزه ايجابيا هى مزيد من النقود ، والطريقة الفعالة لتحفيزه سلبا هى التهديد بالعقاب ، وان أنسب وسائل الرقابة هى التفتيش المفاجىء ، ادارة لايمكن ان تأخذ بنظام الادارة بالأهداف والنتائج كما ان تبسيط الاجراءات ينتهى بنوع جديد من تعقيد الاجراءات اذا لم يكن التبسيط فى ظل منهج يسعى للأهداف فى اطار نظرية يكون محورا اهتمامها الأهداف والأفراد معا .

---

(١٣) نظرية X ونظرية Y لها كما يعرضها د مك كريجور .

ان المطلوب فى ظل الادارة بالأهداف ان تؤمن الادارة بنظرية « Y » عن طبيعة الانسان الفرد بأنه محب للعمل يشبع حاجته للانتماء ورغبته فى الشعور بالأهمية وبالتالى فان تخطيط العمـــل لايتطلب ان يـكون بشكل محكم وانما يقتضى وضـــع اطـــار للأهداف المطلوب تحقيقهـا والسماح له بحرية الحركة داخل هذا الاطار .

لذلك فان تبسيط الاجراءات يكون دراسة علمية موضوعية منطلقها فى ظل الادارة بالأهداف خدمة أهداف المنظمة فى اختصار وقت الانجاز وخطواته ، وخدمة العامل نفسه بتهيئة ظروف عمله ومساعدته لأقصى حد لتحقيق أهدافه فى الاستمتاع بالعمل فلا تعارض بين أهداف العامل والمنظمة لأن الادارة بالأهداف تقوم بنسجهما فى نسيج واحد من خلال نظرية كاملة للأنماط الادارية فى المنظمة .

## المبحث الثانى

### الادارة بالأهداف والنتائج منهج لادارة الأفراد

#### أولا : مفهوم ادارة الأفراد

ادارة الأفراد (*) هى مجموعة من العمليات المتداخلة والمترابطـــة التى تهدف الى ترشيد استخدام القوى البشرية فى المنظمة والتى تشتمل على وظائف التخطيط والتنظيم ورقابة شبكة عريضة من عمليات التنظيم المتعلقـة بتكوين القوى العاملة ( اختيـــار وتعيين ) والتدريب والتنمية ومكافأة الأفراد وتحقيق التكامل بين المصالح الفـــردية وبين مصـــالح

(★) راجع فى مفهوم ادارة الأفراد

— د/ عاطف محمد عبيد ، ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية ، القاهرة هيئة المطابع الاميرية ، ١٩٧١ م .

— د/ على محمد السلمى ، ادارة الأفراد لرفع الكفاية الانتاجية ، القـــاهرة دار المعارف ، ١٩٧٠ م .

— د/ أحمد سيد مصطفى ، ادارة الأفراد والعلاقات الانســـانية ، مكتبة الأنجلو المصرية — القاهرة ١٩٨٤ م .

المنظمة « القيادة » والاتصالات والتنظيم غير الرسـمى ، تحقيق الأمان والرعاية الاجتماعية بين العاملين وغيرها من الأنشطة المتعلقة بالعنصر البشرى بالمنظمة (١٤) ٠

وفى تحديد آخر لمفهوم ادارة الأفراد فان ادارة الأفراد مسئولية كافة الذين يديرون أفرادا ، وكذلك هى وصف لعمل هؤلاء المتخصصين فى هذا المجال ٠

ومما سبق يتضح ان ادارة الأفراد هى الحصول على أفضل مايمكن من الأفراد بالمنظمة من خلال رعايتهم لترغيبهم فى البقاء بخدمة المنظمة واعطاء كل ما فى وسعهم لأعمالهم ان النظرة الحديثـة الى وظيفة ادارة شئون الأفراد انما هى اعتبـار هذه الوظيفة جزءا من وظيفة القيـادة الادارية (١٥) ٠

فالقائد الادارى هو الذى يؤدى وظيفتـه بوصفه مديرا للأفراد ، فكل قائد ادارى ما هـو الا مـدير لشئون الأفراد فى كل يوم وطـول اليوم ، وهذا لايستتبع انه ليس لمثل شاغلى وظائف « مديرى شئون العاملين » فالهيكل الوظيفى بالوحدات الادارية وظائف مهمـة يقوم بهـا هؤلاء المديرون ، ان شاغلى تلك الوظائف هم مجرد مرشـدين للقـائد الادارى ومعاونين له يقدمون النصح والمشورة فى كل ما يتعلق بشئون الأفراد مما يكفل للقائد الادارى أو القائد التنفيذى اتخـاذ القـرارات السليمة التى تحقق العدالة فى المعاملة بالنسبة لجميع العاملين وتحقق أكبر قدر من الكفاية والفاعلية فى العمل ٠

لذلك عندما يتحدث بعض الكتاب عن عناصر العملية الادارية فى مجال ادارة الأفراد من تخطيط ، وتنظيم ، واتخاذ القرارات ، ورقابة ، وتقييم أداء ٠٠٠٠ فانهم يتحدثون عن تلك العناصر سواء كانت تتم فى اطار السلطة التنفيذية للقـائد الادارى أو فى اطار السلطة الوظيفية التى يباشرها « مدير ادارة شئون العاملين » فى علاقتـه بالمدير التنفيذى

---

(١٤) د/ محمد محمد ابراهيم ، ادارة الأفراد وأسس ترشيد استخدام الموارد البشرية ، التجربة المصرية ، القاهرة ، الجامعات للطبع والنشر ١٩٨٠/٧٩ ٠

(١٥) Saltonstall, R., *Human Relations in Administration*, New York, Mc. Graw Hill Book Co., 1959

( صاحب السلطة التنفيذية ) بكافة مواقع العمل بالتنظيم (١٦) .

أما ما نود الاشارة اليه وهو انه فى هذا البحث نحاول ان نلقى الضوء على عناصر العملية الادارية التى يقوم بها « مدير ادارة الأفراد » المتخصص والذى يرأس أحد التقسيمات التنظيمية التى تسمى « ادارة الأفراد » أو تسمى أحيانا « ادارة شئون العاملين » فى الهيكل التنظيمى لبعض الوحدات الادارية وان كنا نفضل استخدام عبارة « مدير ادارة الأفراد » حيث تعطى دلالة على ان اختصاصات المدير هنا اختصاصات تتعلق بالجانب الوظيفى فى العمل والجانب الانسانى معا داخل التنظيم .

ان شاغلى وظائف مديرى ادارات الأفراد يمارسون مجموعة من الوظائف تختلف عن وظائف غيره من المديرين وان كان متفقا معهم فى الهدف الذى يسعون لتحقيقه .

ومن أهم أهداف ادارة الأفراد ما يتعلق بالأهداف التالية :

١ - أهداف تنظيمية (١٧) :

يذكر أحد الأساتذة الأهداف التنظيمية لادارة الأفراد فى الهدفين التاليين :

الهدف الأول :

تعظيم انتاجية التنظيم
Maximization and Organization Productivity

ومفهوم هذا الهدف يشير الى السلسلة الكلية من الاجراءات والانشطة التى تمارسها ادارة الأفراد لمضاعفة تحقيق الهدف الوظيفى أو مجموعة الأهداف الموضوعية للتنظيم ، فاذا كان الهدف هو الانتاجية فان ادارة الأفراد تكون من مسئولياتها اقتراح السياسات والاجراءات التى تساهم فى تحقيق هذا الهدف .

---

(١٦) يمكن ان تراجع مفهوم السلطات الادارية الثلاث التنفيذية والاستشارية والوظيفية بالمرجع التالى : -

د. سيد محمود الهوارى ، الادارة ، الأصول والأسس العلمية ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ١٩٧٠ ص ٣٨٣ .

(١٧) د. محمد محمد ابراهيم ، المرجع السابق ذكره ص ٦٤ ، ٦٥

**الهدف الثانى :**

**الوقاية التنظيمية** **Organizational Maintenance**

ويشير هذا الهدف الى مجموعة الاجراءات التى تهدف الى المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسير قدما فى مواجهة الضغوط الداخلية والخارجية التى تواجه المنظمة ٠

وتساهم ادارة الأفراد فى تحقيق هـذا الهدف عن طريق الاحتفاظ بالقوى العاملة وخلق ظروف عمـل داخلية تساهم فى تحقيق الرضـا عن العمل وبالتالى تعمل بطريق مباشر نحو استمرار القوى العاملة وتحقيق استقرار التنظيم ٠

وهذا الاستقرار الداخلى يمنح التنظيم قوة لمواجهة الضغوط الخارجية بما يحقق له ضمان البقاء والاستمرار ٠

**٢ ـ أهـداف بحثيـة :**

ان البحث الوظيفـى **Personnel Research** له دوره الايجـابى فى النهوض بادارة شئون العاملين فهو يرتبط بكافة عملياتها ويعتبر الأسلوب العلمى لدراسة مختلف أوضاع العاملين ومشكلاتهم وصلاتهم بالمنظمـــة وما يقتضيه ذلك من اجراء بحوث وتحليل البيانات والاحصاءات وتقويم عمليات شئون العاملين وكشف ما بها من أوجه قصور لمعالجتها ٠

أن أغلب ادارات شئون الأفراد تفتقر الى ممارسة هـذا الاختصاص ففى الواقع أن كل ناحية فى شئون العاملين تحتاج الى البحث العلمى(١٨)٠

ان المشكلة الادارية تختلف فى أبعادها باختلاف الأطر الثقافية للادارة والمتمثلة فى العوامل والمؤثرات الاجتماعيـة والاقتصـادية والسياسيـة والتعليمية والعقائدية والقيم والتقاليد السائدة فى المجتمع ، والتى تشكل فى مجموعها المناخ الذى تعمل فيه الادارة وتخطط لانشطتها وتقدم وظائفها من خلاله وفى اطاره الى الذين يعيشون فى نطاقه (١٩) ٠

---

(١٨) د٠ حمدى أمين عبد الهادى ، **نظرية الكفاية فى الوظيفة العامة** ، رسالة دكتوراة القاهرة ، دار الفكر العربى ١٩٦٦ ٠

(١٩) د٠ زكى محمود هاشم : **الاتجاهات الحديثة فى ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية** القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٧٦ ٠

وعليه فان ابعاد المشكلة الادارية لدولة متقدمة تختلف حتما فى ابعاد المشكلة الادارية لدولة نامية ، بل انها تكون أكثر تعقيدا عنها فى الدول المتقدمة • لذلك فان اعداد البحوث التطبيقية فى مجال ادارة الأفراد وفى مجال التنظيم هو هدف هام يقتضى من مديرى شئون الأفراد وضعه على مستوى الأهداف التنظيمية السابق الاشارة اليها من حيث الاهتمام والرعاية واستخدام أحدث الطرف العلمية فى مجال البحوث فى اطار خطة طويلة الأجل وخطط سنوية تحدد ماهية البحوث المطلوبة والتى تمثل نتائجهـــا ذخيرة لمواجهة مشكلات المستقبل أو الرغبة فى الأفضل دائما •

وهنا تجدر الاشارة الى أهمية استحداث تقسيم تنظيمى بادارة شئون الأفراد تختص بالبحوث على أن يدعم هذا القسم بالباحثين وتخصص لـه موازنة للابحاث تحدد الاعتمادات المالية اللازمة لتلك البحوث •

ان المراجعة للمزايا التى تحقق من تطبيق الادارة بالأهداف بالمنظمات والتى تكشفت من خلال البحث الذى أعده أحد أساتذة الادارة فى مصر ــ كما أوضحنا فى هذا المبحث ــ على مجموعة من المديرين يبين لنا ان تلك المزايـا تسـاير وتتفق مع الأهـداف الحديثـة لادارة الأفـراد والتى تم عرضها •

ان هدف تعظيم انتاجية التنظيم يتحقق من خـلال ما تقدمه الادارة بالأهداف من مزايا تختص بضغط الانفاق والتكاليف والقضاء على الاسراف ورفع كفاءة العاملين •

كما ان هدف الاستقرار التنظيمى يتحقق من خلال ضمان جدية العاملين والالتزام الذاتى بتحقيق الأهداف من جراء ادخال الادارة بالأهداف كمنهج تطبيقى فى ادارة المنظمة •

ان نسبة ٨٨ر٤٪ من المديرين ايدوا تطبيق الادارة بالأهداف لأنهـا تحل مشاكلهم التنظيمية والانتاجية ومـا يتعلق منهـا بسـوء التخطيط واللوائح والقوانين •••

نخلص مما سبق أن نهج ادارات شئون العاملين فى المنظمات الحكومية منهج الادارة بالأهداف يجعل منها عند ممارسة وظائفها ادارات ذات تأثير مبـاشرا على فعالية أداء تلك المنظمات وهو تأثير ايجـابى بلا شك فاذا ، استمدت سياسات التوظيف منطقها من منطق الادارة بالأهداف والنتائج فان تلك السياسات تسـاهم بدور ايجـابى وفعـال فى تحقيق أهـداف المنظمـة •

كما أن ادخال نظام الادارة بالأهداف الى المنظمة ينبع فى حقيقته من الحاجة الى ترشيد معرفة كل فرد فى المنظمة وعلاقتها بالوظائف الاخرى (٢٠) • وهو ما يقدمه لنا نظام ترتيب الوظائف من خلال توصيف الوظيفة وتحديد واجباتها ومسئولياتها وعلاقتها بغيرها من الوظائف أفقيا ورأسيا بالتنظيم •

**ثانيا : وظائف « مدير ادارة الأفراد » فى ظل الادارة بالأهداف :**

ادارة الأفراد هى عبارة عن النشاط الخاص بتخطيط Planning وتنظيم Organization وتوجيه Diricting ومراقبة Control أداء مجموعة من الأنشطة والعمليات التشغيلية المختلفة المتعلقة بادارة العنصر البشرى فى المنظمة (٢١) •

ويقدم لنا هذا التعريف وظائف مدير ادارة الأفراد من خلال التركيز على عناصر العملية الادارية المتمثلة فى عناصر التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة والتى تسمى بوظائف المدير •

وهذه الوظائف تختلف اليها الرؤية من منهج لآخر فتلك الوظائف فى ظل الادارة العلمية تتكون لها ملامح وتكتسب خصائص معينة فى التطبيق العملى وهذه الملامح والخصائص تختلف فى ظل منهج الادارة بالاهداف عنها فى ظل الادارة العلمية أو فى ظل مدرسة العلاقات الانسانية •

وفيما يلى عرض لوظائف الادارة والتأثيرات والسمات الناجمة عن تطبيق الادارة بالأهداف والنتائج عند ممارسة تلك الوظائف : ـ

**١ ـ التخطيط :**

ان وظيفة التخطيط من أكثر الوظائف الادارية تأثرا بنظام الادارة بالأهداف (٢٢) فقد كانت الخطط فى الماضى عبارة عن جهود ومحاولات مكتبية للخروج بخطة ترضى طموح واحتياجات المنظمة أو ترضى الادارة العليا ، ومع مرور الزمن تغير مفهوم التخطيط وأصبح عنصرا هاما على

---

(٢٠) د• صلاح السيد ، مستقبل الادارة بالأهداف فى مصر مجلة الادارة ، القاهرة عدد أكتوبر ١٩٧٩ م ص ١٠ •

(٢١) د• محمد محمد ابراهيم ، مرجع سبق ذكره ص ٥٨ •

(٢٢) د• محيى الدين الأزهرى ، مرجع سبق ذكره •

مستوى كل مدير بالمنظمة ، فتطورت مفـاهيم التخطيط وتغيرت أساليب ودرجة وضوح التخطيط حيث ارتبط التخطيط بأهداف محددة واقعية تضمن تحقيق درجة عالية من الالتزام بالخطة ، وتضمن درجة عالية من الانجاز ، ان من ينظر الى « رأس » نظام الادارة بالأهداف يره نظاما تخطيطيا استراتيجيا أو تخطيطيا تكتيكيا ( الأجل القصير ) (٢٣) ٠

ان النظرة التقليدية لوظيفة مدير ادارة الأفراد تكشف عن عدم وجود علاقة بين الوظائف الفرعيـة لشئون التوظف ، اننـا نلمس ان مسـائل الاختيار والتعيين تتم بعيدا عن نتـائج المنظمة وعن أهدافهـا ، ومازالت المنظمات تقوم بتعيين عمالة بها رغم ما تكتظ به موازناتها من اعداد عاملين وأجور تمثل تكلفة باهظه بالمقارنة بنتائج المنظمة ، لقد افتقرت الممارسة الحالية في شئون العاملين الى خطط واضحـة ومحـددة لغيبة الأهـداف المحددة ٠٠٠٠ انه من المؤكد في ظل الادارة بالأهداف تحصل النظم الخاصة بالتعيينات والأجور والمكافآت والتدريب والترقيات مدخلاتها من النظـام الكلي أي من أهداف المنظمة وخططها وبرامجها ٠٠٠٠

ان رؤية التخطيط في ظل منهج الادارة بالأهداف ترتب عليه رؤيـة جديدة لكافة العناصر المرتبطة بالتخطيط ، فمن أهـم العنـاصر المرتبطة بالتخطيط هو ما يتعلق بتدفق المعلومات Information فالادارة بالأهداف تتطلب وجود نظام سليم للمعلومات تم فيه تصنيف البيانات وحفظها بشكل يمكن من استرجاعها بسهولة وبسرعة لاستخدامها في مرحلة التنبؤ وفي مرحلة التغذية المرتدة لتصحيح مسار النتائج بما يتفق مع مـا هو محدد لتحقيق الأهداف ٠

كما ان التخطيط لوظيفة ادارية مرتبط دائما بفكرة الموازنة ، وبصفة أساسية نظام التخطيط والبرامج والموازنة (٢٤) ٠ والذى يركز على تحديد علاقة التكلفة بالعائد للبرامج المختلفة عند مناقشة تخصيص الاعتمادات المالية وهو أسلوب في الموازنة يختلف في شـكله ومضمونه عن موازنة البنود التى تطبق في جمهورية مصر العربية ٠

---

(٢٣) د٠ سيد الهوارى ، مرجع سبق ذكره ص ٦٥ ٠

(٢٤) حدثت النشرة الأولى لمكتب الموازنة بمكتب الرئيس الأمريكى أهـداف نظـام التخطيط والبرامج والموازنة Bureau of the Budget
Planning — Progrtmming Budgeting System.

وذلك في سبع نقاط رئيسية ٠

ويرجع في ذلك : —

د٠ حسين حمادى ، مرجع سبق ذكره ص ١٠٢ ٠

ان التركيز فى اعداد الموازنة العامة للدولة فى ظل الادارة بالأهداف يكون على أساس الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها ومن خلال برامج محددة الأهداف ٠

ان النظام التقليدى الحالى ـ فى المنظمات الحكومية فى مصر ـ يركز على الرقابة على النفقات أما النظام الجديد فيركز على اقتصاديات النفقات فى علاقتها بالأهداف المطلوب تحقيقها ٠٠٠ ان دور وزارة المالية ـ فى النظام القديم ـ أقرب للمحافظة على الأموال أما فى النظام الجديد فـان دور وزارة المالية هو وضع الموارد فى أقيم استخدام لها طبقا لمفهوم تكلفة الفرصة البديلة (٢٥) Opportunity Cost

ان السمات الرئيسية لموازنات البرامج والتى تميز التخطيط فى ظل منهج الادارة بالأهداف تتلخص فى السمات التالية : ـ (٢٦) ٠

ـ أن التركيز فيها على النتائج وليس على المعطيات ٠

ـ انها تتعدى حدود التنظيمات القائمـة اذا تطلب تحقيق الأهـداف ذلك ٠

ـ انها تسعى للتحديد الكمى للنتائج كلما كان ذلك متاحا ٠

ـ انها تستهدف مراجعة الأداء بطريقة موضوعية ٠

ـ انه يمكن تطويرها الى منهج ادارى كامل ٠

ان هذه السمات هى بعض سمات الادارة بالأهداف والتى تجعل من موازنة البرامج قـاعدة أساسية للانطـلاق نحو تطبيق الادارة بالأهـداف ويمكن للمنظمات الحكومية أن تبدأ بجانب موازنة البنود والأنواع ـ اذا كان ولابد منها لرقابة النفقات ـ ان تبدأ فى الوحدات بتطبيق موازنة داخلية للبرامج تركز على العائد والتكلفة وذلك لبلورة الأفكار فى هـــذا المجال وخلق كوادر قادرة على تنفيذه على مستوى القاعدة ثم بعد ذلك تبدأ فى تطبيقه تدريجيـا على عدد من الوزارات ذات الوظائف المتكاملة تمهيدا للتطبيق على المستوى القومى ٠

---

(٢٥) د٠ سيد الهوارى ، مرجع سبق ذكره ص ١٦٥ ٠

(٢٦) د٠ صلاح السيد ، الادارة بالأهداف ـ مدخل كلى للادارة ، قسم النشر بالجامعة الامريكية ـ القاهرة ١٩٧٩ م ٠

## ٢ ـ التنظيم :

درج خبراء التنظيم التقليديون على عمل هياكل تنظيمية مبينة على أساس تقسيم الأعمال الى أنشطة للاستفادة من فكرة التخصص وتقسيم الأعمال .

ومنطق تقسيم الأعمال على أساس أنشطة يجعل ربط التنظيم الادارى بالأهداف ربطا غير مباشر ، أما تجزئة التنظيم على أساس مراكز المسئولية عن تحقيق نتائج فيحقق ربط الأعمال بالنتائج ارتباطا مباشرا .... وهو ما تقوم عليه فكرة الادارة بالأهداف .

وتصميم الهياكل التنظيمية على أساس « انشطة » يعنى التركيز على المدخلات ، والتركيز على المدخلات بافتراض انه يؤدى الى نتائج ... هو افتراض قاصر فكل عنصر داخل فى حد ذاته مهم ولكن الأهم هو تطويع كل العناصر المستخدمة لتحقيق النتائج بالتركيز على المخرجات بدلا من المدخلات .

واذا كانت سيطرة العلاقات الرئاسية فى التنظيم التقليدى تسبب ليس فقط تعقيدات ادارية بل صراعات تنظيمية يصعب حلها باعادة التنظيم فان المطلوب هو استخدام النموذج العضوى للتنظيم .
Organic Model of Organization

حيث يستجيب الأفراد لأى فعل أو رد فعل بشكل كلى وسريع ومتكامل(٢٧) . لذلك فان منطق الادارة بالأهداف يضع نمطا جديدا للتنظيم قائما على أساس مراكز المسئولية ، تكون فيه الاتصالات الأفقية الرأسية من خلال نموذج عضوى للتنظيم ويحرك هذه الاتصالات ويحدد اتجاهاتها ـ صعودا وهبوطا ، رأسيا وأفقيا ـ الهدف والنتيجة المطلوبة ، حيث تتحدد فى مراكز المسئولية مسئوليات الأفراد وسلطاتهم وتأخذ مفهوما جديدا فالمسئولية منصب ادارى عن أهداف أو مسئوليات عن نتائج وعندما يكون المديرون والمعاونون لهم مسئولون عن تحقيق أهداف محددة يحاسبون عليها ، وفى ظل المسئولية عن أهداف فلابد من أن يكون لدى القيادات الاستعداد لاعطاء الفرصة للمعاونين على حرية الحركة والتصرف بل والمبادرة والتغير ، كما يتولى القادة تشجيع ذلك وتعميقه والتخطيط له بعيدا عن منطق اللوائح والقواعد المسبقة والمنشورات والتعليمات التى تصور لضبط التصرفات وتقيد عناصر المبادأة والابتكار ...

---

(٢٧) د. سيد الهوارى ، مرجع سبق ذكره ص ٤٦ .

ان تنظيم ادارة الأفراد بمنطق التنظيم السائد يركز على الانشطة التى تمارس من خلال تقسيم العمل داخل ادارة الأفراد ، أما تنظيم ادارة الأفراد بمدخل الادارة بالأهداف فيقتضى التركيز على أهداف المنظمة وأهداف ادارة الأفراد على أن تمارس الانشطة المتخصصة داخل شئون الأفراد التى تتعلق بمسائل شئون التوظف بمنطق أن تكون الأهداف أمامها وليس خلفها لو بعيدا عنها • فاذا ما تم ممارسة بعض الأنشطة مثل تقرير المكافآت بالأسلوب التقليدى فان المكافآت تمنح اذا ما كانت الاعتمادات تسمح وبطريقة جماعية وبغض النظر عن معدلات الانجاز أو كفاءة الاداء ، أما اذا تم منح المكافآت اذا ما تحققت النتائج المرحلية أو الأهداف الفرعية ، على أن تكون المكافأة لمن يستحقها فى ضوء معدلات الأداء وكفاءة الانجاز ، حينئذ تكون ادارة الأفراد تعمل فى اطار منهج الادارة بالأهداف والنتائج • وتحقق المكافآت نتائج ملموسة فى تحفيز الأفراد وتشجيعهم وخلق عناصر المبادأة والابتكار لدى الأفراد ، وحينئذ تلتقى أهداف المنظمة بأهداف الأفراد فى نسيج واحد •

من الواضح أن الهيكل التنظيمى لادارات شئون العاملين هيكل نمطى يحكم جميع الوحدات وقد يصل الحد الى أنه هيكل ثابت لسنوات طويلة دون تغير •

فالادارة التقليدية تتصف بالجمود فلا تعرف اعادة توزيع الاختصاصات واعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسئولية والتى تتميز بها الادارة بالأهداف حيث ان الأهداف من مرحلة وأخرى تتطلب اعادة النظر فى الهيكل التنظيمى والاختصاصات والسلطات والمسئوليات بما يتناسب مع مرحلة الأهداف المطلوبة ، والتغير المنشود هنا ليس الهدف فى حد ذاته ولكن تغير مخطط بدقة وفقا لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى •

ان أنسب أنماط التنظيم التى تتفق وخصائص الادارة بالأهداف هو التنظيم الشبكى **Matrix Organization**

والتنظيم الشبكى يمثل مزيجا من التنظيم البيروقراطى الذى يقوم على التقسيم الى ادارات وظيفية وبين التنظيم البيروجرامى (٢٨) الذى يقوم

---

(٢٨) التنظيم البيروجرامى يعبر عن وجود منصب Bureau يرتبط ببرنامج Programme له هدف محدد وموقوت •

راجع فى ذلك : ـ

د• حسين حمادى ، مرجع سبق ذكره ص ١٢٤ •

لتحقيق أهداف محددة وموقوتة وتقطع خطوطى بعرض الخطوط الوظيفية ·
وفرق العمل داخل التنظيم البيروجرامى تتكون من عناصر بشرية انتماؤها الأصلى للأدارات الوظيفية ولكنها تعمل بصفة مؤقتة ويعودون الى اداراتهم الوظيفية عند انتهاء مهمتهم (٢٩) ·

لذلك ينصح أن يكون الهيكل التنظيمى لادارة الأفراد هيكلا قائما على الترابط العضوى بين تقسيماته المختلفة الداخلة فى تكوينه وذلك بأن تقتصر مستويات التدرج التنظيمى والوظيفى به على أقل تدرج ممكن حتى يتسنى أن تخلق مناخا تتوافر فيه عناصر التكامل والترابط ووحدة الرؤية نحو تحقيق النتائج التى تساهم فى الوصول الى أهداف المنظمة ·

ان الادارة بالأهداف لها تأثيرها على درجة ومفهوم تفويض السلطات داخل التنظيم فاذا كان التفويض فى ظل الادارة التقليدية الحالية يعنى القيام بالأشياء أو الأعمال من خلال أفراد آخرين مفوضين من رؤسائهم لانجاز تلك الأعمال · أما فى ظل الادارة بالأهداف فان المدير يفوض أعمالا مرتبطة بأهداف محددة ونتائج معينة هو مسئول عنها وهم جميعا رئيس ومرؤوسون متفقون على ما يجب تحقيقه كما ونوعا وفى توقيت معين بغض النظر عن تلك الأعمال والاجراءات التى يقوم بها المفوض اليه لأن التفويض مرتبط بالهدف وهو مفوض لتحقيق هذا الهدف بفاعلية ·

**٣ ـ الرقـــابة :**

ان العبرة فى الرقابة ليست فى التأكد من اتباع اللوائح والاجراءات المعينة بقدر أهمية التأكيد على ما هو الذى تحقق من الأهداف الموضوعة · تلك هى النظرة الحديثة لوظيفة الرقابة فى ظل الادارة بالأهداف ·

ونظام الادارة بالأهداف كان لـه تأثير على وظيفة الرقـابة فأصبحت الرقابة بالأهداف والنتائج المحققة وليست رقابة على اتباع الاجراءات من عدمه · فالعمـــل مستمر نحو اختصـــار الاجـراءات الزائدة والتغلب على المعوقات أمام بلوغ هذه الأهداف ومساندة الادارة والمعاونين والأفراد على معرفة اخطائهم وعلى تحقيق أهدافهم وبذلك لا أهمية لرقـابة التفصيلات بجانب الاهتمام بالرقابة المرحلية على تحقيق الأهداف المرحلية · وبذلك تحقق الرقابة فرصة لتصحيح المسار ضمانا لبلوغ الأهـداف الكليـة فى نهاية المدة الزمنية المحددة لبلوغ تلك الأهداف ·

كما أن الرقابة فى ظل الادارة بالأهداف هى رقابة ذاتية Self-Control لأنهـا مترتبة على ادارة ذاتيـة Staff-Managers وانضـــباط ذاتـى

---

(٢٩) د· حسين حمادى ، المرجع السابق ذكره ص ١٦٩ ·

Self-Discipline ومن ثم يصبح الفرد مسئولا عن تنظيم عمله ورقابة نفسه وأدائه ومعرفة أخطائه قبل أن يعرفها الغير ، وتصحيح مساره قبل أن يصححها له رئيسه كلما كان ذلك ممكنا .

والرقابة الذاتية لا تغفل — فى ظل التنظيم البيروقراطى — انماط الرقابة التقليدية التى يمارسها المدير فى ظل هذه التنظيمات . ولكن ما نود التأكيد عليه هو أن يعاد النظر فى الاجراءات الزائدة التى تتطلبها الرقابة والأجهزة الرقابية التى تستحدث لهذه الأغراض — وبحيث تكون تلك الاجراءات والأجهزة مصممة أصلا على أساس جديد من نظرية « Y » فى الدوافع التى تفترض أن الانسان محب للعمل من ذاته بالاضافة الى الافتراضات الاخرى التى تطرحها تلك النظرية كما عرضها « ماك جريجور » فى نظرية الدوافع (٣٠) .

لذلك يكون أسلوب الرقابة بالأهداف فى اطار سلسلة رقابية تمكن المدير — وتمكن الفرد — من مراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف ثم تتخذ القرارات التصويبية ان كانت ضرورية ، وأسلوب الرقابة يعتمد على الاجتماع بين الرئيس والمرؤوسين خلال مراحل الانجاز ، اجتماع يتم خلاله تقييم مدى التقدم نحو احراز الاهداف المتفق عليها ، كما أنه فى نهاية الفترة يتم اجتماع نهائى آخر مشترك بين الرئيس ومرؤوسيه يتم خلاله مراجعة الانجاز النهائى للأهداف وهو اجتماع لا يهدف لتحديد المقصر من بين المرؤوسين أو اسناد الاهمال أو التكاسل الى فرد معين ، انه اجتجماع لتقييم نمط المسئولية المشتركة عن العمل الجماعى نحو احراز الأهداف .

تلك هى وظائف مدير ادارة الأفراد بمنطق الادارة بالأهداف وهو المنطق الذى يقتضى أن ينعكس على مكونات ومضمون نظام ترتيب الوظائف فى الاتجاهات الثلاثة التالية :

**الاتجاه الأول :** القضاء على عزلة نظام ترتيب الوظائف وجعله نظاما فرعيا فى اطار نظام واحد اسمه المنظمة .

ان النظرة لنظام ترتيب الوظائف على أنه نظام فرعى داخل نظام متكامل اداريا وفنيا واجتماعيا اسمه « المنظمة » . فالمنظمة وحدة فنية اجتماعية تدار فيها عناصر الانتاج للوصول الى هدف مفضل (٣١) .

---

(٣٠) McGregor. D., *The Muman Side of Enterprise*, N. Y., McGraw Hill 1960, Chapter; 3 & 4.

(٣١) د. على عبد الوهاب ، ادارة الأفراد منهج تحليل ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٧٥ م .

هذه النظرة النظمية التى يقتضى ان ينظر بها لنظام ترتيب الوظائف لكونه نظاما فرعيا بالمنظمة تكسبه .. الفاعلية والحركية المطلوبة حيث التواجد المستمر فى ساحة الادارة بالمنظمة ، حيث أن النظام الفرعى هو جزء من كل يعمل من خلاله وبه يحقق الكل أهدافه الموضوعة .

ان نظام ترتيب الوظائف فى مصر يفتقد الى هذه النظرة فى منظماتنا ويفتقد الى التواجـــد فى ساحة العملية الادارية على مستوى المنظمـــة فليس من المتصور ان تمارس الوظائف الادارية ووظائف المشروع أيضـا وتتخذ القرارات على مستوى كافة نوعيات هذه الوظائف دون أن يكون لتلك القرارات أثرها على نظام ترتيب الوظائف الذى يمثـــل الاسلوب العلمى الحديث فى استخدام الأفراد والذى يمثل القواعد والأحكام التى تتعلق بتحديد الأجور وملحقاتها من بدلات وظيفية مختلفـــة ، سياسات الاعلان عن الوظائف ، سياسات التعيين والاختيار ، سياسات الترقيـة ، سياسات التحفيز ، سياسات تخطيط القوى العاملة .

ومن الطبيعى أن كافة القـــرارات الادارية التى تتعلق بالأفـــراد وبوظائفهـــم وأساليب اســتخدامهم تنشـــأ من نظام ترتيب الوظائف المعتمدة أو قد تؤثـر على نظـــام ترتيب الوظائف بالتعديل المطلوب حتى يتسنى لتلك القرارات ان تحقق أهدافها ، فمثلا لو تصورنا أن القيادة العليا اتخذت قرارات بالاعلان عن وظائف ضرورية لنجاح خطة معينة مثلا فى مجال التسويق ولم يســبق هذه القرارات الدراســـات التى تتعلق بالوظائف المطلوبة وتوصيفها وتحـديد مطالب التأهيـل اللازمة لشغلها وتحديد مسئولياتها وسلطاتها والمهارات والقدرات المطلوبة فى شاغلها .. بالتأكيد ان القرار الخاص بالاعلان لن يكون قرار رشيدا ، كما انه قد لايتحقق ، ويواجـه من المسئولين عن نظـــام الترتيب بالسلبية لعـــدم اشتراكهم فى وضع هذا القرار .

ان نظام ترتيب الوظائف فيما يتضمنه من عمليات تتعلق بالتصنيف والتوصيف وتحديد اشتراطات شغل الوظائف يكون فى عزلة عن الأنظمة الفرعية الأخرى فى المنظمـــة على مستوى وظائف المشروع التى تتعلق بالانتاج والتسويق والتخزين والبيع .. كثيرا ما يتم اتخـــاذ قرارات تتعلق بتعديل أو تطوير سياسات الانتاج أو سياسات البيع أو سياسات التخزين وتتطلب هذه القرارات ان تسايرها سياسات فى مجال التنظيم والتعيين والتحفيز والتدريب بحيث تتكامل معها وتساعد على تهيئة المناخ الوظيفى اللازم لتحقيق النتائج المطلوبة والتى من اجلها تم اتخاذ القرارات المشار اليها .

ان انفصال سياسات التوظف عن باقى السياسات الادارية بالمنظمة له آثار سلبية على كفاءة المنظمة .

**الاتجاه الثانى :** تطوير فكر نظـــام ترتيب الوظائف بحيث يعكس فكر المنظمة فى مجال الادارة بالأهداف والارتباط الفكرى بين نظـــام ترتيب الوظائف ونظام الادارة بالأهداف بالمنظمة يتم من خـــلال التركيز على عدة حقائق :

١ ـ أن نظام ترتيب الوظائف الموضوعى لا يكون فحسب من خلال الربط المنطقى لثـلاثة عنـاصر متمثلة فى الوظيفـة ، ومطالب التأهيل ، والأجر وانما يكون الربط من خلال تلك العناصر مضـــافا اليهـا عنصرا رابعا وهو « الهدف » .

هذا الربط بين تلك العناصر الأربعة يحقق الفعالية فى الانجـــاز ويربط الوظائف فى التطبيق بالأهداف التى تقتضى أن تحققها ممارسة تلك الوظائف فمن الطبيعى لا يكفى أن يؤدى العامل مجموعة من الواجبات والمسئوليات وانمـــا يتطلب ان يحقق العامل الهدف المحدد من الوظيفة « فالوظيفـة طبقا لهذا المنطق هى « مجموعة من الواجبات والمســئوليات والسلطات يتطلب فيمن يشغلهـــا اشتراطات للتأهيـل محددة لتحقيق هدف تنظيمى » .

والوصول الى الأهداف المحددة فى ظل الادارة بالأهداف يتطلب ان يكون لكل وظيفة ببطاقة الوصف « مجالا » للنتيجة « ومجال النتيجة هو نوع الهدف » فالرغبة ليست هدفا ولكنها مجال هدف والانتاجية ليست هدفا ولكنها مجال هدف والروح المعنوية ليست هدفا ولكنها مجال هدف ، فمجال الهدف اذن هو نوع الهدف (٣٢) .

٢ ـ اشتراطات شغل الوظيفة لاتقتصر فقط على :

ـ مطالب التأهيل العلمى .

ـ الخبرة النوعية المطلوبة ( اذا ما تطلبتها الوظيفة ) .

ـ اشتراطات أخرى مثل الترخيص بمزاولة العمل .

ان الأمـر يقتضى أن تعكس اشـتراطات شـغل الوظيفـة ـ بجانب التأهيل العلمى والخبرة ـ القدرات الذهنية والمهارات المطلوبة لممارسـة

---

(٣٢) د. سيد الهوارى ، مرجع سبق ذكره ص ٩١ .

العمل ٠٠ وأن تكون تلك القدرات والمهارات محددة على وجه الدقة وبالدرجة اللازمة وأسباب لزوم توافر هذه المهارة ، فمثلا ، المهارات والسمات الشخصية التى تتطلبها الوظيفة تتمثل فى النشاط العام ، الحيوية ، ضبط النفس ، السيطرة ، الخضوع ، الانضباط ، الذكاء الاجتماعى ، الموضوعية ، العلاقة الشخصية ، الاتزان النفسى ، تحمل المسئولية ومن أمثلة القدرات والمهارات أيضا مهارات الأصابع ، مهارة اليد اليسرى ، التميز بين الأصوات ، التآزر بين اليدين ، التآزر بين القدمين ، التآزر بين العين واليد والقدم ، المظهر الشخصى ، تذكر الأفكار المجردة ، تذكر المعلومات الكتابية ، سرعة الادارك ٠٠ ولكل هذه القدرات والمهارات وسائل علمية ونفسية لقياسها ولا يصبح الأمر مجرد كتابة عبارة فقط « توافر مهارات وقدرات خاصة بالعمل » حسبما هو يجرى عليه العمل فى بطاقات وصف الوظائف الحالية ٠٠ ان بعض الأنظمة تحدد فى بطاقات وصف الوظائف اشتراطات تتعلق بالميول المهنية التى تتطلبها الوظيفة مثل الميول للعمل الابتكارى ، الميول للعمل الكتابى ، الميول للعمل الفنى ، الميول للعمل الادارى ، الميول للخدمات الاجتماعية ٠ الميول لأعمال البحث، الميول للأعمال الحسابية والمراجعة ٠٠

ان تحديد القدرات والمهارات والميول المهنية فى اشتراطات شغل الوظيفة يكسب بطاقة الوصف الحيوية المطلوبة عند ممارستها ، وترفع من كفاءة أداء وظيفة الاختيار والتعيين بحيث يقع الاختيار على الأفراد من ذوى الكفاءات الخاصة والمميزة وممن تتوافر فيهم باقى الاشتراطات الموضوعية التى تتعلق بالوظيفة ٠

٣ ـ اعداد بطاقة وصف لكل « عامل » بالمنظمة تحدد مواصفات شاغلى كل وظيفة بحيث تتضمن البيانات التالية :

- التأهيل العلمى من حيث المستوى والنوع ٠
- الخبرة العملية من حيث المدة ومجال الخبرة ٠
- الانجازات المميزة للعامل ٠
- المواصفات الشخصية لشاغل الوظيفة ( السن / النوع / الحالة الاجتماعية القدرات الجسمانية / المهارات الذهنية / الميول المهنية ٠٠٠ الخ ٠

ان هذه البطاقة تساعد متخذى القرار على اتخاذ القرارات بموضوعية

وفاعلية عندما تتعلق هذه القرارات بمهام وظيفية معينة ، ترقيات تنقلات، تدريب ٠

**الاتجاه الثالث : تطوير سـياسات الأفراد بما يتسـق ومنهج الادارة بالأهداف بالفلسفة والاسلوب السابق عرضه ٠**

وبعد ان استعرضنا وظائف المدير بمدخـل الادارة بالأهداف فان الباحث يهمه أن يلقى الضوء على بعض المهام الرئيسية التى يقوم بها المدير فى مجال اتخاذ القرارات ومجال تقييم أداء الأفراد سواء أكانوا رؤسـاء أم مرؤوسين وذلك بمنظور الادارة بالأهداف بما يحقق فعالية أكبر لأداء المنظمة وذلك على الوجه التالى :

**أولا : اتخاذ القرارات :**

ومن أهم الموضـوعات الجوهرية فى الادارة ما يتعلق بعملية اتخاذ القرارات ، وهى من العمليات الجوهرية التى ينصرف نحوها معظم وقت المدير ، وهذا يتطلب منه الحصول على المعلومات والبحث والاطلاع ودراسة البدائل واختيار البديل واصدار القرار ومتابعة تنفيذه ٠

فمدير ادارة الأفراد فى ممارسته لوظيفة التخطيط فانه يعنى هنا باتخاذ القرارات لتحديد الأهداف وترتيب أولوياتها ، واتخاذ القرارات لرصد الامكانات البشرية والمادية اللازمة للتنفيذ وتحديد برنامج زمنى لمواعيد البدء والنهاية ٠ كما أن المدير فى مباشرته لوظيفة التنظيم فانه يعنى باتخاذ القرارات التى منها تقسيم العمـل وتحديد اختصـاصات الادارات والأقسام وقرارات الاختيار والتعيين وقرارات النقل والانتداب ٠

ولقد لاقى مدخل اتخاذ القرارات أهمية بالغة لفهم وتفسـير طبيعة عمل المدير ولذلك اتسعت الدراسات الموجهة نحو ترشيد عملية اتخـاذ القرارات لكى تبعدها عن المغامرة غير المحسوبة بتقريبها من المنهج العلمى المبنى على التفكير المنظـم والاعتمـاد على الحقائق واستخدام الأسـاليب الحديثة فى معالجة البيانات (٣٣) ٠

لقـد أسفرت جهـود العلمـاء أمثال شستر برنارد C. Barnard وهربرت سيمون H. Simon – فى ابراز أهمية اتخاذ القرارات – عن كثير من التطبيقات العملية مثل مبدأ المشاركة فى اتخاذ القرارات٠٠(٣٤)٠

---

(٣٣) د٠ عبد الحميد بهجت فايد ، مرجع سبق ذكره ص ٢٥٩ ٠

(٣٤) د٠ عبد الحميد بهجت فايد ، المرجع السابق ذكره ص ٢٦٠ ٠

والادارة التقليدية هى ادارة تنتظر حدوث المشكلات ثم تحـــاول البحث عن حلول لها بقدر المستطاع ، وبذلك يكون القـــرار عادة تحت ضغط الأزمة ويعتمد القرار فى كثير مما يعتمد اليه الى التقدير الشخصى والحكم الذاتى .

فأعمال شئون العاملين تدور فى فلك لوائح ونصـــوص قانونيـــة لا تتجدد ويقتصر دورها على المحافظة على النمط الرتيب فى تنفيذ تلك النصوص وبذلك تكون تأثيراتها غير ايجابيـــة وتميل الى الســكون فى الأوضاع التنظيمية ، فالقرارات المتعلقة بالأجور والترقيات والتدريب قرارات لا تساهم فى تحقيق قيمة مضافة قابلة للتجديد ، فنتائج منح الأجر غير مؤثر حيث الأجر ثابت وملحقاته لا تتغير بتغير كفاءة الأفراد وان كانت تتغير بتغير وظائفهم أو درجاتهم كذلك فان عائد التدريب غير محسوب ، وبذلك يتم التدريب عشوائيـــا حيث لا أهداف محددة أمام المبرمج لتلك البرامج التدريبية .

وبحكم طبيعة ومتطلبات الادارة بالأهداف نجد أنها أثرت على شكل وطبيعة البيانات وقنوات الاتصال ، والتوقيت المناسب والموقع المناسب للمدير اللازم ، ومن ثم ومع التفويض الكافى للسلطات والتحديد الواضح للمســئوليات والأهداف أصبحت القرارات تصـــنع لدى كافة المستويات الادارية وفى مواقـــع العمـــل والتنفيذ وفى الوقت الذى تنفذ فيـــه الأعمـــال (٣٥) .

ومدير شئون الأفراد يشارك بحكم سلطته الوظيفية فى صنع كثير من القرارات التى تتعلق بسياسات الأفراد حيث يقـــدم التوصـــيات اللازمة ومشروعات القرارات الى القيادة العليا لاتخاذ القرار ، كما أنه يقوم باصدار القرارات التنفيذية داخل ادارة الأفراد والتى يمارســـها كمدير تنفيـــذى فى وحـــدته ( شئون الأفراد ) وذلك بما يضمن حسن تشغيل القوى العاملة بادارة شئون الأفراد .

ومدير شئون الأفراد الذى يتصف أداؤه بالخصائص المعروفة عن نمط الادارة التقليدية هو كذلك يصبح مـــديرا تقليديا لا يساير حـــركة الادارة بالأهداف وتصبح مشاركته فى صنع القرار ضعيفة أو تكاد تكون منعدمة كما تصبح قراراته بادارته ليست على مستوى الفعالية المطلوبة من مدير الأفراد .

---

(٣٥) محى الدين الأزهرى ، مرجع سبق ذكره .

لذلك يكون معيار المدير الفعال هو معيار القدرة على التوصل الى النتائج أو بناء على الانتقال من هدف الى هدف جـديد داخـل ادارته أو منظمته ٠

**ثانيا : تقييم أداء المديرين والأفراد :**

مرت عمليات قياس وتقييم الأداء للمديرين بثلاث مراحل (٣٦) ٠ فبعد ان كانت عملية قياس وتقييم أداء المـديرين فى ضوء مقيـاس من المواصفات مثل الاخلاص ، الحماسة ، الدقة ، الطاعة ، الولاء ٠٠ وكلها صفات لاعلاقة لها بنتائج محددة للمنصب الادارى ، ولكن فى ظل الادارة بالأهداف فان عملية قياس وتقييم المديرين تتم أفضل بكثير من سابقتها فى المرحلة الأولى وذلك لأن ارتباط التقييم بالنتائج المحددة أى أن التقييم مرتبط بالكفاية فى هذه المرحلة الثانية من التطور ٠

بل ان هذا الأسلوب تطور منذ عام ١٩٧٢ م فأصبح تقييم المديرين بالتركيز على الأهداف والنتائج بالاضافة الى كيف تحققت تلك النتائج ؟ وهنا يكمن الربط بين الكفاية « تحقق الأهداف والنتائج » والكفاءة ( كيف تحققت ) فالاجابة عن هذا السؤال قد تكون أن النتائج تحققت بالصدفة بالحظ بطرق غير مشروعة ٠٠ ان تقييم تلك الاجابة يختلف عما لو كانت ان النتائج تحققت بالجهد الادارى والفنى السليمين ٠

ان تقييم أداء الأفراد الذى يعكسه الأسلوب التطبيقى لوضع تقارير الكفاءة السنوى عن العامل قد أثبت فشلا على كافة المستويـات ، فكثيرا لا يكون الفرد شريكا فى وضع التقرير الذى يقدم عنه ، واذا ما أعطى هذه الفرصة لا يجد ما يكتبه بالتقرير لغيبة الأنظمة الموضوعة التى تسجـل وتحفظ للعامل سجل انجازاته خلال الاثنى عشر شهرا من العمل ٠

كمـا أن عناصر تقرير الكفاءة مصممة أصلا لقياس عناصر واهيـة وشكلية وغير محددة فالتركيز على المواظبة ، وعلاقات الفرد بزملائه وهى كلها عناصر شكلية ويحكمها القانون حيث تمثـل تلك العنـاصر التزاما طبيعيا للعامل بحكم القانون ( الواجبات والأعمال المحظورة على العامل ) كما أن باقى العناصر التى تتعلق مثلا بكميـة العمـل ، ودرجـة تحمـل

---

(٣٦) Harold Koontz, *Appraising Managers as Managers*, American Management Association, 1972.

نقلا عن : —

د٠ محى الدين الأزهرى ، مرجع سبق ذكره ٠

المسئوليـة والمبادأة كلها عنـاصر لا يوجـد فى الواقع وسائل لقياسهـا أو الدفاع عنها أو اثبات عكسها ٠

ان الأسلوب الحالى لتقرير الكفاءة أسلوب عاجز ذلك لغيبة النتائج والأهداف المحددة على مستوى « الوظيفة » ، وللأسلوب الادارى العقيم الذى يسود المنظمات الحكومية والذى يركز على الاجراءات أو الحضور والانصراف بعيدا على مدخل النتائج والأهداف ٠

وطريقـة الادارة بالأهداف مدخل جديـد لتقييم الاداء ، وقد صمم هذا المدخل ليمكن التغلب على كثير من المشاكل الخاصة بالطرق التقليدية ٠ ومن أهم مقومات هذا المدخل فى مجال تقييم الأداء ما يلى :

- المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس فى وضع المهام الأساسية ومجالات مسئولية عمل الفرد ٠
- موافقة الرئيس والمرؤوس على معايير القياس وتقييم الأداء ٠
- متابعـة دوريـة للرئيس لتقييم مـدى تحقيق الأهـداف السابق تحديدها عن طريق توجيهـات الرئيس التى تلعب دورا بارزا فى تحقيق الأهداف ٠
- التقييم يرتكز على الانجازات لا على السمات الشخصية للمرؤوسين ٠
- التقييم يتم بالنسبة للحاضر والمستقبل معا يعكس الطريقة التقليدية التى ترتكز على الماضى ٠

انه من الخطأ أن ينظر الى عملية تقييم الأداء على أساس أنها عملية قياس فقط للأداء ولكنها عبارة عن نظام شامل يتضمن مجموعة عريضة من المقومات المتكاملة والتى تنبثق أساسا من مدخل الادارة بالأهداف ٠ وان ممارسة عملية تقييم الأداء على ضوء هذا المدخل يحقق نتائج موضوعية فى مجال التدريب والتنمية للعاملين ٠ وان هذه التنمية تؤدى الى تحسين الأداء الوظيفى وتوفير المهارات الجديدة والمعرفة للفرد ، كما أنها تؤهله لتحمل مسئوليات أكبر ومهام مجزية وفرص للترقية لوظائف ذات مستوى أعلى (٣٧) ٠

---

(٣٧) د٠ محمد محمد ابراهيم ، مرجع سبق ذكره ص ٤٩٨ ٠

# الفصل الثانى

## أوجه الاستفادة من نظام الادارة بالأهداف
## فى تطوير نظام ترتيب الوظائف

يشتمل هذا الفصل على المبحثين التاليين :

**المبحث الأول :**

ويتناول عرضا للعلاقات العضوية بين نظام الادارة بالأهداف ونظام ترتيب الوظائف من خلال مفهوم جديد للوظيفة يرتكز على منهج الادارة بالأهداف والنتائج ·

**المبحث الثانى :**

ويشتمل على أساليب تطوير وتحسين نظام ترتيب الوظائف على مستوياته الثلاثة المتمثلة فى أهداف النظام والعمليات التشغيلية ، واستخدامات النظام وذلك لزيادة فعالية النظام وتحقيق أهدافه ·

## المبحث الأول

### العلاقة العضوية بين نظام الادارة بالأهداف
### ونظام ترتيب الوظائف

من المعروف أن التنظيم الادارى له أهداف تتحقق من خلال التركيز على العناصر التنظيمية التى تشتمل على :

ـ الاعمال Tasks وهى الأنشطة التى تمارس لتحقيق أهداف التنظيم ·

ـ الأفراد Personnel وهم يمثلون الجهد الانسانى التى تدور وتتم من خلاله كافة العناصر التنظيمية الأخرى ·

ـ الامكانات Resources المواد والطاقات والأموال والمعلومات المتـــاحة ٠

ـ السياسات Policies وهى القواعد والتعليمـات والشروط المتعارف عليها والتى يسير الأفراد عليها طوعا أو الزاما فى تنظيم جهودهم لاستخراج الامكانات المتاحة ٠

ـ النظم والاجراءات Systems & Procedures وهى الطريق والخطوات والمراحل المخططة لاداء الأعمال تسمىأحيانا بالروتين ٠

ـ الهيكل التنظيمى Structure وهو الاطار الذى يضـم الأفراد ، حيث توزع عليهم الأدوار والاختصاصات وتحدد سلطاتهم ومسئولياتهم وهيكل العلاقات فيما بينهم ٠

ويحكم التنظيم الادارى نظرتان أساسيتان همـا النظرية التقليدية Traditional Organization Theory والنظرية الحديثه للتنظيم Modern Organization Theory

ويسود التنظيمـات الحكوميـه فى مصر نظريـة التقسيم الادارى Theory of Departmentalization حيث يركز هذا النمط من النظرية التقليدية المعروفة عـلى تقسيم العمـل ، التخصص ، وتسلسل السلطات والمسئوليات ونطاق الاشراف ٠٠٠٠

وتتم عمليات التنظيم فى مصر فى اطار الخطوات التالية (١) :

١ ـ تحديد هدف المنظمة أو مجموعة الأهداف الرئيسية ٠

٢ ـ تحديد الأعمال والأنشطه اللازمة لتحقيق الهدف ، وتوصيفها بدقة ٠

٣ ـ تجميع الأعمال أو الأنشطه المتماثلة أو المتكاملة فى وظائف ٠ Jobs

٤ ـ تجميع الوظائف المتماثلة أو المتكاملة فى أقسام ٠ Sections

٥ ـ تجميع الأقسام المتشابهة أو المتكاملة فى ادارات Department

٦ ـ تحديد عدد المستويات التنظيمية استنادا الى مبـدأ نطـــاق الاشرف‌ا ٠

---

(١) د٠ على السلمى ، تطور الفكر التنظيمى ، مرجع سبق ذكره ص ٧٦ ٠

ويحكم الوظائف الداخلة فى تكوين الهيكل التنظيمى مجموعة معايير وأحكام تحدد ملامح واطار ما يسمى بنظام ترتيب الوظائف • Job Classification System وهو النظام الذى استعرضنا تطوره التاريخى ومضامينه منذ عام ١٩٤٦ وحتى الآن عند عرض الباب الثانى من هذا البحث •

وفى مجال التنظيم استقدمت الحكومة المصرية الخبيرين لوثر جوليك وبولوك ، حيث أعدا تقريرهما عام ١٩٦٢ م فى تنظيم الادارة الحكومية فى الجمهورية العربية المتحدة والمقدم الى اللجنه المركزية لتنظيم الادارة الحكومية • وقد استهدف هذا التقرير تقديم خطة لاعادة تنظيم الجهاز الادارى بعد عمليات التحول الاشتراكى التى تمت عام ١٩٦٠ وبعد أن مرت عشر سنوات على ثورة ٢٣ يوليو أنشأت خلالها الثورة عدة منظمات وهيئات لمواجهة مشاكل معينة فى مجال تقديم الخدمات للجماهير دون سياسة مرسومة ودون اعتبار لعلاقة هذه الأجهزة الجديدة بالمنظمات والأجهزة القائمة (٢) •

وقد كشفت الممارسة العملية للأنماط التنظيمية خلال الخمسة والعشرون عاما الماضية عن مظاهر تخلف وظيفة التنظيم وقد كانت أهم مظاهر التخلف ما يلى (٣) :

— الاهتمام بالشكل التنظيمى بغض النظر عن ملائمته لظروف واحتياجات المنظمة •

— التركيز على المبادىء التنظيمية المجردة كتفويض السلطة أو تسلسل خط القيادة دون نظر الى مناسبة تلك المبادىء لظروف التنفيذ ومتطلباته •

— الجمود التنظيمى الناشىء عن عدم وجود دراسات للتطوير التنظيمى (O. D.) بمفهومه العلمى •

— شيوع ظاهرة النمطية فى التنظيم •

واذا كانت مظاهر تخلف الأنماط التنظيمية السابقة قد انحصرت فى أساسيات عمومية جوهرية ، فاننا يمكن أن نحدد عددا من المظاهر

---

(٢) من مقدمة التقرير الذى اعده لوثر جيوليك وجيمس • ك • بسولوك – القاهرة ، يوليو ١٩٦٢ م •

(٣) د• على السلمى ، المرجع السابق الذكر ص ٢٩٤ •

الأخرى التفصيلية التي لا غنى عن عرضها وتمثل عيوبا ونقاط ضعف فى الهيكل التنظيمى للوحدة الحكومية فى مصر وهى :

ـــ عدم وضوح أهداف التنظيم بشكل محدد وقاطع ٠

ـــ عدم وضوح الاختصاصات المعينة بوظائف التنظيم المختلفه مما يترتب عليه الفشل في اختيار أنسب العناصر القادرة على أداء تلك الوظائف ٠

ـــ اختلال التوازن الأفقي للتنظيم بمعنى عدم تناسب التوزيع الداخلى للأنشطة والوظائف على قطاعات التنظيم أفقيا ٠

ـــ زيادة عدد المستويات التنظيمية بشكل يزيد من طول مدة الاتصالات ويعقد الاجراءات ويقلل من الفاعلية التنظيمية بشكل عام ٠

ـــ عدم اتباع الأسلوب التنظيمى السليم فى تفويض السلطات وترك ذلك الأمر للتقدير الشخصي للمدير وحسب أهوائه ٠

واذا ما استعرضنا عناصر التنظيم الادارى سالفة الذكر يتبين أن الوظيفة position هى ركيزة التنظيم الادارى فى أغلب عناصره ٠

فالوظيفة : هى وحدة البنيان فى الهيكل التنظيمى ٠

والوظيفة : هى مجموعة الواجبات التى تكون فى مجموعها خطوات العمل واجراءاته ٠

والوظيفة : هى محل ومجال أغلب المهام الادارية التى تتعلق بالأفراد من اختيار وتعيين وترقية ونقل ٠٠٠٠٠

والوظيفة : هى ركيزة أساسية والتى تستمد منها البيانات فى رسم العديد من السياسات التى تتعلق بالأفراد فى المنظمة ٠

ولذلك فان أى تطوير فى مفهوم الوظيفة فى حد ذاتها أو أى تطوير فى علاقات الوظائف فيما بينها سيؤثر بالضرورة على خطوات العمل واجراءاته وعلى الهيكل التنظيمى ، وعلى الأفراد والسياسات التى تتعلق بهم وبتنظيم شئونهم ، أى بمعنى آخر أن هذا التطوير ستكون له تأثيراته على عناصر التنظيم الادارى سلبا أو ايجابا ٠

ولقد حددنا فى البحث مفهوما جديدا للوظيفة يرتكز على « **ان الوظيفة مجموعة من الواجبات والمسئوليات تتطلب فيمن يشغلها مطالب تاهيل محددة لتحقيق هدف تنظيمى مقابل اجر معين ٠**

واذا ما عرف ان الادارة بالأهداف والنتائج ترتكز على ادارة للأهداف من خلال الوظائف Position بالتنظيم ، فانه بذلك نصل الى ان الوظيفة بمدلولهـا الجديد ركيزة نظـام ادارة الأفراد من منطلق الادارة بالأهداف •

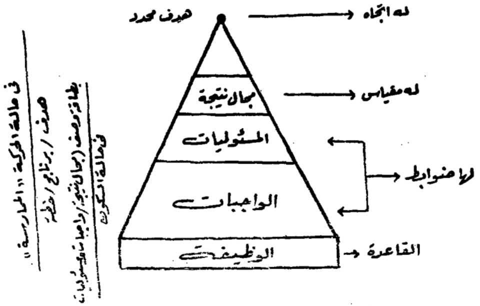
ومن هنا يظهر لنا التلاحم بين نظام ترتيب الوظائف ونظام الادارة بالأهداف والنتائج وهو تلاحم بين النظامين على مستوى القاعدة والقمـة معا • فعلى مستوى قاعدة النظامين تكون الوظيفة هى وحدة البناء التنظيمى وعلى مستوى قمة النظامين تكون الأهداف هى غاية النظامين •

والوظيفة بمدخل الأهداف والنتائج يكون لها مجال نتيجة Result Area ولها مقياس نتيجة وهى فى الممارسة لها هدف قابل للتحقيق والهدف هو ما يبرر وجودها •

ويوضح الشكل رقم ( ٧ ) هذا المفهوم من خلال الحقيقتين التاليتين :
**الوظيفة فى حالة السكون :** هى مجموعة من الواجبات والمسئوليات التى تحكمها ضوابط معينة وتمارس عند مستوى معين لمجال نتيجه أو مجال هدف أو مجموعة مجالات •

**والوظيفة فى حالة الحركة :** هى مجموعـة من الواجبـات والمسئوليـات تحكمها ضوابط معينـة لتحقيق هدف محدد أو مجموعـة أهـداف تحقق بواسطة عامل ذات مواصفات واشتراطات معينة ومحددة سلفا بكل دقة •

ومن الطبيعى أن تعكس بطاقة وصف الوظيفة حالتها فى السكون




شكل رقم (٥)

حيث انه ليس من المنطقى أن ترتبط ـ الوظيفة ـ فى بطاقة الوصف ـ بأهداف متغيرة من فترة لأخرى فى ضوء برامج العمل أو الخطوط السنوية والا استدعى الأمر تعديل بطاقة الوصف مع كل تغير أو تطوير فى الأهداف .....

ويتبين من العرض السابق أن الوظيفة هى محل اهتمام أخصائى ترتيب الوظائف كما هى محل اهتمام أخصائى ادارة الأهداف فى مجال ادارة الأفراد الا أن كل منهما له زاويته التى تحوز اهتمامه . فحيث نجد أخصائى ترتيب الوظائف يبحث فى واجبات ومسئوليات الوظيفة والاشتراطات اللازمة لشغلها ، نجد أخصائى الادارة بالأهداف يبحث فى مجالات نتائج الوظيفة ووضع مقاييس لتلك المجالات ويبذل جهدا وفيرا فى تحديد الأهداف الرئيسية للوظيفة .

وهنا نلاحظ الفرق ، فحيث تنحصر اهتمامات الأول بالنشاط فان اهتمامات الثانى تمتد الى النتائج وهو فى اهتماماته بالنتائج يراقب عن بعد الممارسات للأنشطة المختلفة والاجراءات المؤدية للنتائج والأهداف وهو فى كل هذا لا تغيب نظرته عن النتائج والأهداف .

فان من يهتم بالنشاطات يستغرق ويغوص فى الممارسات اليومية ويغفل النتائج وقد تكون النتيجة هى حصيلة كل الوظائف فتتوارى وظائف خلف وظائف فتكون النتيجة على غير ما هو مستهدف .

ورغم هذه الفروق التى طرحها الباحث فان لكل نظام ما يبرر نظرته للوظيفة ، فأخصائى ترتيب الوظائف يرتب اهتمامه على حصر الواجبات والمسئوليات الخاصة بالوظيفة فيصف كيف تؤدى ، ومن الذى يمكن له أداء هذه الواجبات من حيث مؤهلاته الدراسية وخبراته وقدراته وهو فى كل هذا يؤكد من وجهة نظره ان توصيف العمل توصيفا دقيقا وسليما أو اسناد الوظيفة للرجل المناسب وفقا لاشتراطات شغل الوظيفة المحدد سلفا سيؤدى حتما لتحقيق النتائج .

ولكن ما نود ذكره أن نتائج الوظيفة غير محسوبة وسط غمرة كافة النتائج المحققة لكافة الوظائف بالمنظمة ، فهى نتائج للكل وليست نتائج على مستوى الوظيفة المفردة .

وأخصائى الادارة بالأهداف يركز على النتائج المتوقعة والمستهدفة على مستوى كل وظيفة دون التركيز على أسلوب الانجاز أو شكله ـ وان كان

هذا الأسلوب محل اهتمام وتقدير ـ فالهدف هنا أصل لكل وظيفة وهو الأصل فى كل تغيير باللوائح والنظم والعلاقات التنظيمية .

ومع وجهتى النظر السابقتين فاننا نميل الى أن نكشف عن حصيلة السنوات العشر الماضية فى مجال التنظيم وفى ضوئها سيكون لدينا الرأى فى ترجيح وجهة نظر عن الأخرى . وحصيلة تلك السنين فى التجربة المصرية كشفت عن ما يلى :

— التركيز على اجراءات العمل وطرقه وأسلوب أدائه ليس هو ذلك الطريق الى الهدف أو النتيجة فالتركيز على القيود المحاسبية السليمة ـ وهو اجراء ـ ليس هو الدور المطلوب من شاغل الوظيفة بقدر ما هو مطلوب منه أن يوقف الخسائر أو يؤكد الطريق نحو تعظيم الربحية .

وفى مثال آخر فان كفاية الاجراءات والقواعد الجيدة الواجبة الاتباع عند الاعلان فى جريدتين رسميتين عن الوظائف المطلوب شغلها أو عند الاختبار أو عند التعيين وتوزيع العمالة على الوظائف والتقسيمات التنظيمية ليس هذا هو الأمر الهام بقدر ما يهمنا أن يكون اختيار العمالة قائما على الكشف عن أنها قادرة على تحقيق النتائج وتتفق قدراتها وخصائصها مع طبيعة الوظائف ومستوياتها .

فالتركيز على الاجراءات هو من قبيل التركيز على الشكل دون الجوهر أو المضمون .

— اجراءات العمل عادة ما يتم التعرف عليها واكتسابها من خلال الرؤساء أو عن طريق الاجتهاد فى العمل ، حيث لم نلمس ان العامل قد سلم بطاقة وصف للاطلاع ومعرفة واجباته ومسئولياته واجراءات العمل المطلوبة منه ، واذا ما سلمنا بان ذلك عيب فى التطبيق ، فان ما نود الاشارة اليه هو أن كتابة الواجبات والمسئوليات واعادة كتابتها بشكل أفضل لن يغير من الواقع فى شىء ، فعادة ما يفرض الواقع نفسه على ما هو مكتوب أصلا فى بطاقة وصف الوظيفة ، فقد اعتاد العامل على نمط فى الأداء يرتكز على اهتماماته بالاجراءات والحرص على تنفيذ اللوائح أكثر من الحرص على تحقيق النتائج ، ومن هنا يتطلب الأمر التغيير فى المنهج والأسلوب .

— ترتبط اجراءات وخطوات العمل عادة باللوائح والقوانين والانتقال الى التركيز على النتائج سيؤدى الى اعادة النظر فى تلك اللوائح التى تقف حجر عثرة فى وجه النتائج والأهداف .

- يقصد عادة من الاجراءات واللوائح تحقيق الموضوعية وأمن الوظيفة وهو جانب يقتضى من أى نظام ألا يغفله ، ولكن ذلك لا يكون مقدمة للنظام بل يتأتى ذلك نتيجة للتركيز على الأهداف والنتائج كمقدمة للنظام .

- يفترض فى نمط التنظيم الحالى فى تحديد الواجبات والمسئوليات مراعاة الدقة فى تحديدها ، وتحديد اجراءات العمل وعلاقاته وتحديد العلاقات الرأسية والأفقية ، بين الوظائف ، وتحديد اشتراطات شغل الوظيفة أمور كفيلة بتحقيق الهدف من الوظيفة أو الأهداف الموضوعه للمنظمة .

وهذا الافتراض فى كثير من الأحوال غير صحيح ، فالتحديد المشار اليه فى الاجراءات والعلاقات وشروط شغل الوظيفة يرسم طريقا لسلامة الوصول الى آخر خطوة فى العمل أو الاجراء المطلوب من الوظيفة ولكن لا يضمنه ، فليس بالتحديد المسبق للاجراءات تتحقق النتائج ...... وهذا ما يثبته الواقع العملى . فمع تعدد الاجراءات وتعقيداتها وتعدد اللوائح وأحكامها ونصوصها فقد قلت النتائج وساءت الخدمات وانخفض الانتاج فى كثير من الوحدات الحكومية فى مصر .

- أهداف نظام ترتيب الوظائف ثلاثة تم تحديدها فى وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب ، والأجر على قدر العمل ، وتساوى الأجور اذا ما تساوت صعوبة الأعمال .

والسؤال الآن هل تحقيق أهداف النظام الثلاثة بالتركيز على الاجراءات أو بالتركيز على المدخل الوصفى الذى يعتمد على وصف الواجبات والمسئوليات وكتابة القواعد والأحكام فى شكل لوائح وقرارات وتعليمات وفى شكل أنماط فى الرقابة الخارجية تقتل روح المبادأة والابتكار لدى الأفراد .

ان الاجابة على هذا السؤال تحتاج للتدقيق أو للتحقق فى مدى تحقيق تلك الأهداف من خلال المدخل التقليدى الحالى فى ادارة الأفراد .

**الخلاصة :**

من حصيلة التجربة على مر السنين يتبين للباحث ان التركيز على النتائج يختصر الطريق نحو الغايات والأهداف ويحقق أحسن استخدام للوقت الضائع فى التعقيدات أو الروتين الذى عادة ما يقف حجر عثرة أمام التنمية فى المجتمعات النامية . ومع أن الباحث يميل لذلك الجانب من

التركيز على النتائج فانه لا يغفل أيضا أهميـــة الاجراءات ولكن من خلال نظرة جديدة أو رؤية جديـدة للفرد المصرى العامـل أو الانسان المصرى بصفة عامة وهذه الرؤية تقتضى من أخصائى التنظيم والادارة أن يرتكن اليها فى وضع التنظيمات وتحديد الاجراءات والواجبات ٠

ويتمثل ذلك فى مراعاة الحقيقتين التاليتين :

**الحقيقة الأولى :**

اختصـــار الاجراءات لمـــزيد من التأكيد نحـــو سرعـة تحقيق النتيجة بشكل مباشر ٠

**الحقيقة الثانية :**

افتراض أن شاغل الوظيفـــة ومتلقى الخـــدمة والعميـــل عـلى درجة عالية من الوعى الثقافى والاجتماعى ، وان كلا منهم حريص على أمن الوظيفة العامة ويمارس مسئولياته من خلال رقابة نابعة من الذات الفردى طالما أن العدالة والحق يسودان شعار الخدمة العامة وأن يرتبط كل ذلك بسياسة العقاب الصـارم اذا حدثت المخالفة والاثابة المجزية اذا تحققت النتائج ٠

ومن خلال هاتين الحقيقتين وفى اطار مفاهيم الادارة بالأهداف ننطاق نحو تحديد أوجه تطوير أساسيات وركائز واستخدامات النظام الموضوعى لترتيب الوظائف فى جمهورية مصر العربية والتى ترد فى المبحث التالى ٠

## المبحث الثانى

### أساليب تطوير وتحسين أساسيات وركائز النظام الموضوعى لترتيب الوظائف

بعد أن تناول البحث أوجه التأثير فى وظائف ادارة الأفراد بمدخل الادارة بالأهداف والنتائج ، وبعد ان حددنا ماهية الوظيفة Position بمفهوم الادارة بالأهداف فقد اتضح لنا أن مفاهيم ومبادىء الادارة بالأهداف لها بلا شـك تأثيراتها التى تؤتى ثمـارها على هيكل وأساسيات النظـام الموضوعى لترتيب الوظائف ٠

ومن ذلك يتبين أن نظام الادارة بالأهداف والنتائج (M.B.O.)

له أبعاد جديدة على هيكل وأساسيات النظام الموضوعى لترتيب الوظائف على مستويات ثلاثة :

**المستوى الأولى : أهداف نظام ترتيب الوظائف**

لقد تحددت أهداف نظام ترتيب الوظائف فى ثلاثة أهداف كما وردت عند استعراض النظام بالباب الأول من هذا البحث وتمثلت فى :

١ ـ وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب ٠

٢ ـ الأجر على قدر العمل ٠

٣ ـ تساوى الأجور اذا ما تساوت الأعمال فى صعوبتها ٠

كما أنه عندما طرحنا مفهوم الادارة بالأهداف والنتائج فقد حدد الباحث مفهوما جديدا للوظيفة بمدخل الادارة بالأهداف فى ان الوظيفة مجموعة من الواجبات والمسئوليات تتطلب فيمن يشغلها مطالب تأهيل محددة لتحقيق هدف تنظيمى ٠

لقد أضاف هذا المفهوم الجديد للوظيفة بعدا جديدا لأهداف ترتيب الوظائف الموضوعى ألا وهو :

« تحقيق أهداف التنظيم الادارى من خلال أهداف محددة للوظائف »

ان هـذا البعد يحقق للنظام مدخلا جديدا يقتضى الاعتداد به ، فعند تصميم نظام ترتيب الوظائف فى الوحدة يكون المدخل الجديد للنظام هو مدخل الأهداف ، وهذا المدخل يضمن للمنظمة تصميم تنظيم ادارى يرتكن على الأهداف بدلا من التركيز على النشاطات كما يضمن للمنظمة أن يكون لكل وظيفة هدف وبذلك تتخلص المنظمة من الوظائف الصورية التى تستحدث فى غيبة الأهداف ٠

**المستوى الثانى : العمليات التشغيلية لنظام ترتيب الوظائف ٠**

تتمثل العمليات التشغيلية لنظام ترتيب الوظـائف فى عمليـات التوصيف والتصنيف والتقييم التى تتم للوظائف والتى يتم بلورتها من خـلال تلك العمليات فى اطار جـدول للوظائف يتضمن اســم الوظيفة والمجموعة النوعية والدرجة المالية للوظيفة ٠

ومدخل الادارة بالأهداف والنتائج كانت له تأثيراته الحيوية على عمليتى التوصيف والتقييم التى نعرضها على الوجه التالى :

*** عملية توصيف الوظائف :**

بجانب ماتعكسه بطاقـة وصف الوظيفـة من واجبات ومسئوليات

تحددت فى مرحلة توصيف الوظيفة فانه يقتضى أن تعكس بطاقة وصف الوظيفة « مجالات نتائج » الوظيفة ٠

وهنا يتطلب ان يكون لدى أخصائى ترتيب الوظائف أساسيات المعرفة عن مجالات النتائج والتى تتطلبها عملية تطوير وصف الوظيفة فى مرحلة التوصيف لتحديد مجالات نتائج الوظيفة ببطاقة الوصف مثلما يتم تحديد الواجبات والمسئوليات والسلطات ٠

وتتلخص هذه الأساسيات فيما يلى :

**( أ ) وضع مجالات نتائج لكل وظيفة :**

الوظيفة أيا كان نوعها ومستواها فانه لابد أن يحدد لها هدف أو مجموعة أهداف فاذا لم يكن للوظيفة هدف فلا مبرر لهذه الوظيفة ٠

والأهداف التى نحددها للوظائف هى أهداف محددة بدقة وليست أهدافا عامة أو أهدافا على الشيوع بين الوظائف ، وحتى يكون للوظيفة « هدف » فانه لابد أن يكون لها « مجال هدف » يعكس نوع الهدف وهو ما نسميه بمصطلح « مجال النتيجة » حسبما ذكرنا من قبل ٠

وللوظيفة مجالات نتائج رئيسية **Key Results Area** ويلزم أن يكون لكل مجال نتيجة مقياس « وهنا تكمن الدقة فى وضع الأهداف للوظائف حيث تتطلب القدرة على ترجمة مجالات النتائج الى أهداف رقمية والمشاركة الفعلية من جانب المرؤوسين فى تحديد تلك الأهداف ٠

ومن المعروف ان مجالات النتائج لم يسبق تحديدها لحداثة فكرة الادارة بالأهداف والنتائج فاذا كان لدينا الاختصاصات التى نشرتها الجمعية الأمريكية للادارة (٤) فليس لدينا اليوم مجالات منشورة للوظائف ونوعيتها المختلفة ٠

**والسؤال الآن كيف تحدد مجالات النتائج للوظائف ؟**

ان مجالات النتائج يتم وضعها بعد عدة محاولات لصياغتها ، فعادة يستخدم لفظ لماذا تمارس هذه الوظيفة ؟ وبمراعاة تطبيق هذا السؤال على الاجابة الخاصة بالمحاولة الأولى ولعدة مرات ، يكون فى النهاية لدينا اجابة أخيرة يصعب بعد ذلك الوصول الى أبعد منها ٠ ويكون بذلك لدينا مجال نتيجة يتكون مابين كلمة وخمس كلمات ٠٠ وتحديد مجالات النتائج ميدان يحتاج الى تدريب كوادر خاصة به حيث ان الأمر ليس بالسهولة التى يتصورها القارىء ٠

---

(٤) من الكتب الشهيرة التى بينت الاختصاصات الوظيفية للمناصب الادارية كتاب :
**American Management Association, Defining The Manager Job.**

وفيما يلي بعض الحقائق والمعارف عن مجالات النتائج تساعد على الوقوف على طبيعة هذا المصطلح وهي :

— مجالات نتـــائج الوظائف هي نتـــائج مستهدفة أي مخــرجات Outputs وليست أنشطه تتمثل فى المدخلات Inputs بمعنى

ان مجالات النتائج لا تتضمن عبارات الاشراف على ٠٠٠٠ ، تخطيط ٠٠٠٠رفع كفاءة ٠٠٠٠تحسين فاعلية ٠٠٠٠ ، زيادة قدرة كذا ٠٠٠

أن المطلوب دائما هو التفكير في النتائج المطلوب تحقيقها ٠ الانشطه المطلوب القيام بها ٠

— مجالات نتائج رئيسية Key Results Areas

ليس كل مجالات النتائج صغيرها وكبيرها هى التي تحدد للوظيفة، بل ان الأمر يقتضى تحديد مجـالات النتائج الرئيسية فقط والتى تمثل الاسهام المتميز أو المساهمة الفريدة عن غيرها من المناصب ٠

— مجـالات النتـــائج تدور حـول أبعاد رئيســية متمثلة فى الكمية والجودة والتكلفة فاذا راجعنـا مجالات نتـائج ادارة الأفـراد التى سيتم ذكرها نجد ان بعد الكمية متمثل في المقررات الوظيفية ، وبعد الجودة متمثل فى جودة الموظفين وتحسين الأداء وبعد التكاليف متمثل فى تكلفة العمالة ٠٠٠٠

— مجـالات النتـــائج لا توضح اتجـــاها معينا صعودا أو هبـــوطا فالمقررات الوظيفية مجال نتيجـة أما زيـادة المقررات الوظيفيـة أو خفضها فهو اتجاه عام ، والاتجاه العـام غير مطلوب فى مجـال النتيجة ذلك لأن اخضاع المجال للمقاييس سيحدد بالضبط ما نريده ( الهدف ) فى شكل رقم معين وليس فقط اتجاها عاما كما أوضحنا

— مجالات النتائج للوظيفة ذاتهـا ولا تخص وظيفـة أخـرى وهـذا الأمـر يسـاعد على منـع الازدواج فى المسئولية عن النتـائج ويمنع التنازع على النتائج وهو أخطر الامور فى عملية الادارة بالأهداف ٠

— مجالات النتائج كلها قابلة للقياس ، فليس ثمة فائدة من وضع مجالات نتائج لا يمكن قياسها ٠ كما أنه لا يوجد ما يسمى استحالة تحديد مجالات نتائج للوظائف والتى تتعلق بتقديم الخدمة الا أنه يمكن أن نقول انه توجـد درجات تفاوت فى صعوبة استنباط هذه المجالات ، وهذا يرجع الى قدرات الخبير المشرف على تحديد مجالات النتائج ٠

ان مقاييس النتائج تشتق من مجالات النتائج بشكل تفصيلى فى شكل قيمة ( جنيه ) ، أو وحدة ، أو معدل أو نسبة ...... الخ ٠

وفيما يلى أمثلة لبعض مقاييس النتائج لبعض مجالات النتائج بادارة الأفردا ( شكل رقم ٧ ) (٦) ٠

| مجالات النتائج | مقاييس النتائج |
|---|---|
| تطوير العاملين | ـ نسبة العمالة الصناعية الى اجمالى العمالة ٠<br>ـ نسبة الاداريين الى العمال الصناعيين ٠<br>ـ نسبة العمالة الموسمية الى اجمالى العمالة ٠ |
| علاقات العاملين | ـ نسبة الغياب للاسباب غير العادية ٠<br>ـ نسبة الزيادة فى اجمالى الأجور الى الزيادة فى اجمالى الانتاج المباع ٠<br>ـ نسبة الاستقالات والفصل والنقل خارج الشركة الى اجمالى العاملين ٠ |
| تكاليف العمل | ـ نسبة الطاقات غير المستغلة بالساعات الى اجمالى ساعات عمل الآلات لأسباب غير غياب العاملين ٠ |
| الأمن الصناعى | ـ نسبة الطاقة غير المستغلة بالساعات الى اجمالى ساعات عمل الآلات لأسباب متعلقة بالصيانة ٠ |

ـ عدد مجالات النتائج تتراوح مابين ٥ ـ ٩ ولايوجد عدد محدد أو معين من مجالات النتائج لكل وظيفة كما ان مجالات النتائج تختلف للوظيفة الواحدة من جهة الى أخرى ٠

---

(٥) د٠ سيد الهوارى ، مرجع سبق ذكره ص ١٣٩ ، ١٤١ ٠

لقــد طرح أحد الأساتذة المصريين أمثــلة كثيرة لمجالات نتائج بعض الوظائف وقد اخترنا أن نستعرض احــدى هذه الوظائف التى تتمثل فى وظيفة مدير ادارة الأفراد والأقســـام التابعــة له حسبما ترد بالشكل رقــم (٨) ٠

كما نلخص مما سبق ان مكونات بطــاقة وصف الوظيفة يقتضى أن تشمل على مجالات نتائج الوظيفة وبذلك تكون بطاقة وصف الوظيفة على الوجه الموضح بالشكل رقم (٧) (*) ٠

---

(★) راجع فى مفهوم السلطة والمسئولية الوارد ببطاقة الوصف : ـ

ـ د٠ عبد الحميد بهجت فايد ، **اصــول الادارة والتنظيم** ، مكتبة عابدين ١٩٨٢ ( الفصل الثامن ) ٠

ـ د٠ صلاح الشنوانى ، **التنظيم والادارة فى قطاع الأعمال** ، القاهرة دار المعارف ١٩٦٦ ٠

## شكل رقم ( ٧ )

## نموذج بطاقة وصف وظيفة فى ظل مفهوم الادارة بالأهداف والنتائج

اسم الوظيفة : رقم بطاقة الوصف ( الكود )

الدرجة المالية :

المجموعة النوعية :

الوصف العام :

ويتفرع من الوصف العام مجالات نتائج ( مجالات اهداف ) الوظيفة

مجال نتيجة ( ١ ) ...
مجال نتيجة ( ٢ ) ... "K.R.A."
مجال نتيجة ( ٣ ) ...

| عناصر الوصف | مسائل | عوامل التقييم ودرجة وجودها |
|---|---|---|
| التبعية الوظيفية | | |
| الواجبات | - ( اجراءات وخطوات العمل )<br>-<br>- | |
| المسئوليات | -<br>- | |
| السلطات | -<br>-<br>-<br>-<br>- | |
| العدد والأدوات | | |
| ظروف العمل | | |
| مخاطر العمل | | |
| اشتراطات الشغل | - مطالب التاهيل العلمى ( محددة بدقة )<br>- الخبرة النوعية اللازمة ومدتها<br>- القدرات ( تحدد بدقة وتحدد معها وسائل قياسها )<br>- المهارات ( تحدد بدقة وتحدد معها وسائل قياسها )<br>- اشتراطات أخرى . | |

( ب ) وضع أهداف الوظائف :

بعد الانتهاء من وضع مجالات النتائج للوظائف ووضـــع مقاييس النتائج فانه يمكن بعد ذلك ترجمتها الى أهداف ٠

والهدف يعرف على انه عبارة محـــددة بدقة عن مقياس نتيجه من مجالات النتائج للوظيفة لها عدة أهداف وليس هدفا واحـدا ، فالأهداف بطبيعتها ذات أبعاد Multi Demensional ٠ وعليه يجب ان تضـع أولويات للأهداف اذا ما تعددت أهداف الوظائف والهدف الجيـد القابل للقياس الذى يحوى أربعة عناصر رئيسية تتمثل فى :

- عنصر الزمن ٠
- عنصر الكميـــة ٠
- عنصر الجـودة ٠
- عنصر التكلفـــة ٠

ومن المعروف أن العنصرين الأخيرين قد لا تتضمنهما كل الأهـداف كما ان ترجمة تلك العناصر فى وضـع الأهداف من أصعب الأمـور التى تحتاج الى تدريب متخصص ٠

ونقط الانطـلاق فى عمليـــة الادارة بالأهداف والنتائج هو ربط الأهداف بعضها ببعض أفقيا ورأسـيا وهى فى ذات الوقت من الصعوبة للدرجة التى تحتاج لاعداد باحثين متخصصين فى وضع مجالات النتائج وطريقة قياسها وترجمتها الى أهداف وتحقيق الربط بين الأهداف مثلها فى ذلك اعداد أخصائى ترتيب الوظائف ٠

لقد استعرضنا مفهوم نظام الادارة بالأهداف بالشكل وفى الاطار الذى يخدم بحثنا فى امكانيـــة تطوير نظـــام ترتيب وتقييم الوظائف للانتقال به من نظام ساكن الى نظام ديناميكى متحـرك ، وللاستفادة من مزايا الادارة بالأهداف واستخدام ما يقـدمه النظام من مصطلحات فنية بمضمونها ومفاهيمها ربما يخدم ويطور نظام تقييم الوظائف من مجـرد نظام يركز على الاجراءات الى نظام فعـــال يركز على النتـائج على كافة المستويات والمناصب ٠

فنظام ترتيب الوظائف نظام وثيق الصلة بأفراد المنظمة لأنه يتعلق بشـئونهم وحاضرهم ومستقبلهم الوظيفى ، ومن ثم فأى تطـــوير فى

أهداف النظام أو استخداماته يكون له نتائج مباشرة على الأفراد مما يدفع الى تحسين فى الأداء ورفع روحهم المعنوية وتحقيق عال من الرضا الوظيفى .

٢ ـ **عملية تقييم الوظائف .**

ان عملية تحديد الأهمية النسبية للوظائف فيما بينها والتى تسمى بعملية تقييم الوظائف قائمة على افتراض ان عوامل التقييم تتواجد فى الوظائف بدرجات متفاوتة مما يعطى لوظيفة أهمية عن الأخرى ويمكن فى ضوء أحد طرق التقييم المعروفة تحديد ترتيب تنازلى أو تصاعدى لأهمية الوظائف فيما بينها .

أما فيما يتعلق بتأثير تحديد مجالات نتائج للوظائف على عمليات القياس التى تسمى بعملية تقييم الوظائف فانه يمكن القول بان مجالات النتائج لاتتكرر بين الوظائف ولكن لكل وظيفة مجال نتيجة لذلك لايمكن ادخالها فى عمليات قياس أهمية الوظائف فيما بينها .

وأما ما نود التأكيد عليه ان مجالات النتيجة لكل وظيفة تحقق عملية ضبط ودقة فى عملية التقييم ذاتها نظرا لما تقدمه عملية تحديد مجالات النتيجة من فرز للوظائف التى تحتاجها المنظمة بالفعل عن التى لاتحتاجها ، والوظائف التى تحتاجها المنظمة ويكون لها مبرر متمثل فى مجال النتيجة أو ما يسمى أحيانا مجال الهدف وبذلك لاتتدخل فى عملية التقييم وظائف صورية تؤثر على نتائج التقييم بالسلب .

**المستوى الثالث :** استخدامات نظام ترتيب الوظائف

لقد تعددت استخدامات النظام الموضوعى لترتيب الوظائف وقد تم عرضها تفصيلا بالباب الأول وقد لمسنا ان تلك الاستخدامات تنطلق من رؤية معينة للوظيفة باعتبار ان الوظيفة Position ركيزة النظام الموضوعى لترتيب الوظائف فى كونها مجموعة من الواجبات والمسئوليات تسند الى شخص معين تتوافر فيه اشتراطات شغل الوظيفة . ولكن الوظيفة فى كونها مجموعة من الواجبات والمسئوليات لتحقيق هدف تنظيمى أصبحت ركيزة من نوع جديد تعتمد على التركيز على الهدف والنتيجة وليس فقط التركيز على توصيف الوظيفة وتحديد واجباتها ومسئولياتها .

وتركيز مفهوم الوظيفة على الهدف والنتيجة يحقق مزايا عديدة فى مجالات التنظيم والتوظف ، وهذه المزايا تتعلق بشكل مباشر بأهداف المنظمة وتساهم بشكل ايجابي في تحقيقها .

وفيما يلي رؤية جديدة لاستخدامات نظام ترتيب الوظائف من خلال مفهوم الوظيفة ذات الهدف والنتيجة :

١ ــ أهداف الوظائف والنتائج المتوقعة أساس أي تحسينات في التنظيم.
التغييرات في الهيكل التنظيمي بالتوسع الأفقي ترتبط حاليا بزيادة عدد الأنشطة أو الميل الى تقسيم العمـــل والتخصص الشديد فى انشاء الادارات والأقسام المختلفة ، كما ان التوسع الرأسي بالهيكل التنظيمي مرتبط بالرغبة فى استحداث مستويات تنظيمية متدرجة في أكثر من ثلاثة أو أربعة مستويات وقد تصل الى خمسة مستويات وذلك لفتح مجال الترقى أمام الأفراد .

والحقيقة أن كل هذه التوسعات الأفقية والرأسية تقتضى أن تستمد منطقها من الأهداف والنتائج ، فلا تستحدث أنشطة الا اذا كانت الأهداف تتطلب ذلك ، كما ان استحداث المستويات التنظيمية تقتضى أن تكون فى اطار سياسة موضوعية لتقييم الوظائف فى ضوء مســتويات صــعوبتها مع اســتبعاد كافة التـــأثيرات الشخصية على عملية التقييم .

لذلك فان منطق أى تغييرات فى السلطات والعلاقات بالتنظيم يكون منطلقه الهدف والوصول الى النتائج المحددة ، ويساعد ذلك فى تحقيق نمط تنظيمى تكون ركيزته من القاعدة الى القمة قائمة على الأهداف المحددة والنتائج المحسوبة حيث ان وحدة البناء فى التنظيم مصممة أصلا لتخدم الهدف والنتيجة .

٢ ــ نتائج الوظائف أساس لتقييم الأداء

ان ربط الجزاء بالأداء هو أساس موضـــوعى فى ادارة الأفراد فالكفاءة يقابلها الاثابة فى شكل ترقية أو مكافأة واللامبالاة يقابلها عقاب فورى .

وأنماط تقييم أداء الأفراد الحاليـــة تركز على عناصر تتعلق بالانضباط والالتزام بالحضـــور والانصراف وعناصر التعـــاون مع الزملاء ، وكلها عناصر تتعلق بممارسة العامل لواجبات ومسئوليات وظيفته ، ولكن نمط تقييم أداء الأفراد فى ظـــل الادارة بالأهداف يركز على مدى تحقيق الفرد لأهداف الوظيفة وهى هنا أهداف محددة وقابلة للقياس ولا توجد مشكلات فى قياس مدى مساهمة الفـرد فى تحقيق أهداف وظيفته .

٣ ـ رفع كفاءة سياسات التوظف فى مجال الخدمة المدنية ٠

سياسات التوظف تشتمل على مجموعة من السياسات التى تتعلق بالاعلان عن الوظائف ، والاختيار والتعيين ، والمرتبات ، والعلاوات ، والترقيات والنقل ، والحوافز ، وتقارير الكفاية ، والتدريب ٠

ولقد حددنا فى فصل سابق استخدامات نظام ترتيب الوظائف فى مجال الخدمة المدنية ، ولكن بعد ان توصلنا الى رؤية جديدة للوظيفة فى كونها مجموعة من الواجبات والمسئوليات لتحقيق هدف تنظيمى معين ، لذلك فان استخدامات نظام ترتيب الوظائف الموضوعى الذى يرتكز على الوظيفة كدعامة أساسية لمسائل شئون التوظف يكون قد لحقه جانب من التطوير والتحسين مما له الأثر على تحقيق أهداف نظام ترتيب الوظائف والمساهمة الفعالة فى تحقيق أهداف المنظمة ٠

وفيما يلى أهم استخدامات نظام ترتيب الوظائف بعد ان أضاف الباحث بعدا جديدا للوظيفة يرتكن الى هدف الوظيفة باعتباره بعدا هاما يطور مفهوم الوظيفة ويحسن من أداء الأفراد عند ممارستهم لوظائفهم ويرشد مسائل شئون التوظف فى الخدمة العامة والتى تتعلق بما يلى :

**ـــ الاعلان عن الوظائف :**

يتميز الاعلان عن الوظائف فى ظل الادارة بالأهداف والنتائج بأن يتم الاعلان عن أهداف الوظائف ومجالات النتائج مع الاعلان عن المهارات والقدرات المحددة بدقة ٠

وبذلك يتقدم لشغل الوظيفة أفضل العناصر التى تنطبق عليها مواصفات المهارة والقدرة المحددة والمعلن عنها والذين فى مقدورهم تحقيق أهداف الوظيفة وليس فقط القدرة على القيام بالواجبات والمسئوليات التى كان يتم الاعلان عنها فى ظل النظام الحالى لذلك هنا يتقدم للاعلان عناصر تتميز بالكفاءة ( جودة العمل ) وليس عناصر تتميز بالكفاية فقط ( انجاز الأعمال ) ٠

**ـــ الاختيار والتعيين :**

ترتكز سياسة اختيار القوى العاملة فى ظل الادارة بالأهداف على الكشف عن العناصر الشخصية التى تتعلق بالمهارات والقدرات الخاصة التى تعطى للوظيفة درجة عالية من الفعالية فى الأداء والتى تتطلبها الوظيفة بمدخل الادارة بالأهداف والنتائج ٠

لذلك ترتكز سياسة الاختيار على وضع أنمــاط من الأســئلة والاختبارات التي تكشفت لدى المرشح لشغل الوظيفة عن المواصفات التى تتطلبها الوظيفة لتحقيق الهدف منها أو مجموعة الأهداف المحددة لهـا ، وبذلك تفرز الاختبارات الذهنية والنفسية والمهنية أفضل العناصر التى يمكنها تحقيق الأهداف بفعالية ٠٠ بافتراض توافر الاشتراطات الأخرى التى تتطلبها الوظيفة من مطالب تأهيل علمى وخبرة نوعية وبذلك يكون التعيين بهذه الصورة هو التطبيق العملى الجاد لمبدأ الجدارة فى ممارسة مسائل شئون التوظف فى مجال الاختيار والتعيين ٠

ان التعيين فى ظل الادارة بالأهداف يتم فى ضـــوء حاجـة المنظمة لتحقيق أهداف ونتائج محسوبة بدلا من التعيين لمجرد طلبات للمديرين بشغل وظائف شاغرة دون حاجة اليها أو مبرر منها ســوى زيادة عدد المرؤوسين التابعين بما يوحى بأهمية الرئيس فى العمل ٠

**ــ نظم الترقيات والنقل ٠**

**ان كثرة الشكوى من نظم الترقية والنقل تعكس أوجه قصــور فى تلك النظم لعدم ارتباط هذه النظم الحالية بأهداف ونتائج الوظيفة المطلوب شغلها بالترقية أو النقل ٠**

ان النظام الحالى للترقية رغم أنه يستند نظريا الى أن الترقية تتم لشغل وظيفة ذات مستويات صعوبة أعلى من الوظيفة الحالية التى يشغلها الفرد الا أنه فى ظل وجود مستويات وظيفية متدرجة تزيد على ثلاثة أو أربعة مستويات وظيفية تصبح الترقية لوظيفة صورية قد لايكون لها مجــال نتيجة أو هدف حالة تطبيق هذه الأفكار ٠ كما أن الترقيــة تتم بغرض الترقية فى حد ذاتها لزيادة رواتب العاملين ولا ترتبط الترقيــة لشغل وظيفة تحتاج المنظمة لممارستها لتحقيق أهداف أو نتائج معينة ٠

ان الترقيــة فى ظل مدخل الادارة بالأهداف تقــوم على حاجة فعلية مرتبطة بالأهداف والنتائج للوظيفة المطلوب الترقية اليها ، وبذلك تكون تكلفة نظام الترقيات يقابلها عائد مادى ملموس يتمثل فى النتائج التى ستتحقق من الوظيفة ، كما ان أسلوب الترقية بالاختيار من أهم ما يميز الادارة بالأهداف حيث يكون شغل الوظائف مرتبطا بالقدرة على الانجــاز وتحقيق الأهــداف وليس مرتبطــا بالأقدمية ، لذلك فان فى ظل الالتزام بالترقية بالأقدمية يتطلب الأمر وضع ضوابط أخرى مع الأقدمية تتمثل فى اختيار دورات تدريبية متخصصة أو اجتياز امتحانات تحريرية تضمن حدا أدنى من الكفاءة فى شغل الوظيفة الأعلى ٠

أما فيما يتعلق بنظام النقل السائد داخل الوحدة أو خارجها فانه يمكن القول بشكل عام ان نقل العامل من وظيفة الى أخرى أو من وحدة الى أخرى تسيطر عليه الاعتبارات الشخصية أو أنه لحكم الظروف التى يطرحها العامل أو رئيسه ورغبته فى التنقل من مكان الى مكان جغرافى آخر أو من موقع وظيفى الى آخر ، وتكون النظرة الوحيدة محل الاعتبار فى النقل هى مصلحة العامل ورغبته دون التركيز على مصلحة العمل ·

لذلك فان الرؤية الجديدة لمسألة النقل تكمن فى ان النقل ليس هدفا فى حد ذاته ولكنه وسيلة تحقق مصلحة العمل والعامل معا طالما ان العامل يستطيع أن يعطى بكفاءة عالية فى الوظيفة المنقول اليها وتتوافر فيه اشتراطات شغل هذه الوظيفة ·

— **التدريب :**

يرتكز تدريب العاملين فى ظل الادارة بالأهداف على عدة نقاط تميزه عن التدريب التقليدى الذى يساير نمط الادارة التقليدية ، ونمط التدريب بمدخل الادارة بالأهداف يتميز بما يلى :

— تكون مجالات النتيجة والأهداف الموضوعة لكل وظيفة بالخطة مصدرا هاما من مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية التى تفيد المتدرب بصورة حقيقية فى تحسين أدائه أو تعديل سلوكه أو اكسابه سلوكيات جديدة ليتمكن من الوصول الى مستوى عال فى تحقيق أهداف وظيفته بدلا من الوضع الحالى الذى تحدد فيه الاحتياجات التدريبية بطريقة عشوائية لغيبة أهداف الوظيفة ·

— سهولة قياس عائد التدريب على أساس قياس التغيرات التى أحدثها التدريب فى المتدرب فى مجالات النتيجة وذلك بحصر أهداف الوظيفة التى تحققت قبل التدريب وأهداف الوظيفة بعد التدريب أو عقد المقارنة للوقوف على درجة التقدم فى تحقيق الأهداف على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة وهو ما يمثل مؤشرا صادقا الى حد كبير عن عائد التدريب فى حالة ثبات الظروف والعوامل الأخرى المؤثرة على كفاءة الفرد والجماعة ·

— التدريب فى ظل الادارة بالأهداف لايكون فرديا ولكن التدريب يكون تدريبا للمنظمة ككل ، الرؤساء والمرؤوسين ، لتدعيم روح الفريق أثناء العمل الجماعى الديمقراطى التى تتميز بها الادارة بالأهداف وذلك لتحسين المناخ الذى يعملون به بكل مكوناته ·

— وما نود التنويه اليه من ضرورة أن يتم كتابة عناصر الواجبات والمسئوليات ببطاقة وصف الوظيفة بمراعاة ان تعكس خطوات العمل واجراءاته مفاهيم ومبادىء وعناصر الادارة بالأهداف وذلك بمزيد من التركيز على بعد الناتج المطلوب في الأداء ، وبعد مشاركة المرؤوسين في وضع الخطط واتخاذ القرارات وتقييم النتائج ، وبعد التكلفة ، وبعد التوقيت ، وبعد الاتصالات الأفقية والتقييم الذاتي للأفراد ، وهي كلها عناصر مطلوبة في ظل نمط الادارة الحالية لرفع مستوى الادارة كميا ونوعيا ٠

**الخلاصة :**

ان النظرة التقليدية لادارة الأفراد في المنظمات الحكومية في مصر تكشف عن عدم وجود انسجام وتكامل بين أهداف ادارة الأفراد بالمنظمة وأهداف المنظمة ذاتها ٠ علاوة على أنه داخل ادارة الأفراد لاتوجد علاقة بين مجالات العمل في شئون العاملين من بعثات وأجور وترقيات وتنقلات وانتدابات ونظم تحفيز ٠ فكل مجال من تلك المجالات هو مجال قائم بذاته يمارس اختصاصاته لتحقيق أهداف خاصة به بعيدا عن أهداف ونتائج المنظمة ٠

لذلك فان تطوير مفهوم الوظيفة باعتبارها وحدة بناء لتحقيق هدف تنظيمي يطور النظرة التقليدية السابقة لادارة الأفراد وتكامل أهداف مجالات العمل داخل ادارة الأفراد لتحقيق أهداف التنظيم وأهداف المنظمة ٠

كما أن مدخل التركيز على الأهداف والنتائج يقدم للادارة بصفة عامة فرصة لتصحيح الأداء أولا بأول نظرا لأن الرقابة على الأهداف مستمرة ، والرقابة على الأفراد هي رقابة ذاتية نابعة من الأفراد لالتزامهم بتحقيق الأهداف التي اشتركوا في وضعها ابتداء مع الرؤساء ٠

ان مدخل الادارة بالأهداف يقدم مجالات عديدة لتطوير نظام ترتيب الوظائف لخدمة مجالات العمل الرئيسية سالفة الذكر في ادارة الأفراد بالمنظمة ٠ فمع التركيز على اجراءات العمل الأساسية في الوظيفة ومع التركيز على تحديد المسئوليات والسلطات فان بطاقة وصف الوظيفة لاتهمل ذكر مجالات الأهداف أو تسمى بمجالات النتائج حيث يكون كل تحديد للاجراءات وكل تحديد للسلطات والمسئوليات وكل تغيير في تلك

العناصر قائمـــا ومرتكزا على ضرورة الأهداف ، فالأهداف هى أصـــل لكل تحديد لعناصر الوظيفة ومكوناتها ، والأهداف هى الأصل لكل تغير او تحسن أو تطوير فى عناصر الوظيفة ٠

وبهذه النظرة فان مدخل الادارة بالأهداف يجعل من نظام ترتيب الوظائف ونظام ادارة الأفراد نظامين فرعيين من نظام واحد هو المنظمة حيث يستمد النظامان مقوماتهما وأهدافهما من منطق الأهداف والنتائج لتحقيق أهداف المنظمة ٠

# الباب الرابع

## نتائج الاختبار الميدانى لقياس فاعلية نظام ترتيب الوظائف بالقطاع الحكومى في مصر

### « الدراسات الميدانية »

## مدخل :

خلص التحليل الوصفى عبر الفصول السابقة بهذا الكتاب الى اثبات عدم وضوح أهداف نظام ترتيب الوظائف وأهمية استخداماته لدى القائمين على تنفيذه ، وقصور وصف الوظائف وعدم الدقة فى تقييم الوظائف ·

وقد تسبب عدم وضوح أهداف نظام ترتيب الوظائف الموضوعى وعدم الاهتمام بالنظام من جانب القيادات وقصور التطبيق ، الى تهميش الدور الذى يتعلق باستخدامات النظام فى مجال توظيف العمالة وهى الاستخدامات المطلوبة لتحقيق أحسن استخدام للقوى العاملة ولتعظيم الناتج النهائى من ممارسة الوظائف داخل الهيكل التنظيمى للمنظمة · لذلك فان الأمر يقتضى تلمس السبل لتحسين استخدامات نظام ترتيب الوظائف فى مجال التطبيق بما يحقق أهداف النظام فى وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب وتحديد الأجر على قدر العمل وهو الأمر الذى يشارك فى رفع كفاءة المنظمة وتحسين الأداء فى مجال الخدمات الحكومية ·

والقضايا السابقة التى تناولها البحث تستلزم أن تخضع لنوع آخر من التمحيص العلمى من جانب الأطراف الأساسية الفعالة فى النظام من عاملين وقيادات ادارية بالمنظمات وبالأجهزة التى تتولى ادارة النظام ومتابعته وتطويره وذلك عن طريق قياس آراء واتجاهات الأطراف المذكورة عن طريق استمارتين للاستقصاء على الوجه التالى :

### الاستمارة الأولى :

موجه الى شاغلى وظائف الادارة العليا ووظائف الدرجة الأولى بالوحدات الادارية · ويعد ذلك بمثابة استطلاع رأى واتجاهات القيادات

والمديرين • وهم أهل الخبرة والدراية بنظام ترتيب الوظائف ( تم جمع ٢٤٢ قائمه من ٢٦٣ ثم توزيعها ) •

**الاستمارة الثـــانية :**

موجه الى مـديرى وأعضـــاء ادارات التنظيم والادارة بالوحـدات الادارية لاستطلاع رأيهم • ويعد ذلك بمثابة تقييم ذاتى لنظـام ترتيب الوظائف من المسئولين على التخطيط له والتنفيـــذ المتابع • ( تم جمع ٣٥ قائمة من ٤٠ قائمة ثم توزيعها ) •

وتحليل الدراسة الميدانية يتم فى اطار عدد من الموضوعات الرئيسية التى تهم الباحثين وهى :

**أولا :** درجة وضوح أهداف نظام ترتيب الوظائف •

**ثانيا :** توصيف الوظائف بين العناصر التى يقتضى التركيز عليها عند الوصف والعناصر التى تم فى ضوئها توصيف وظائف القطاع الحكومى

**ثالثا :** تقييم الوظائف بين الموضوعية والعدالة المنشودة من نظام ترتيب الوظائف

**رابعا :** استخدامات نظام ترتيب الوظائف بالوحدات الادارية بالقطاع الحكومى

**خامسا :** هل استفاد العاملون من تطبيق نظام ترتيب الوظائف ؟

**سادسا :** العلاقة العضوية بين ادارة شئون العاملين ووحدة التنظيم والادارة •

## أولا : درجة وضوح أهداف نظام ترتيب الوظائف

**( ١ ) لدى الادارة العليا والمديرين •**

## جـــدول رقـــم ( ٩ )

**يوضح التكرارات الخاصه بتحديد أهداف نظام ترتيب الوظائف لدى معرفة شاغل الوظائف العليا والدرجة الأولى .**

| مسلسل | العناصر ( س ١ ) | التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| ١ | تحديد الأجر المناسب للعمل | ٩٧ | ٪٤٠ |
| ٢ | ترقية العاملين لوظائف اعلى | ١٠٥ | ٪٤٣ |
| ٣ | وضع الرجل المناسب فى الوظيفة المناسبة | ٢١٢ | ٪٨٨ |
| ٤ | منح اجور متساوية لشاغل الوظائف ذات المسئوليات والواجبات المتماثلة والمتعادلة | ٧٥ | ٪٣١ |
| ٥ | تخطيط القوى العاملة بالمنظمة | ١٢٢ | ٪٥١ |
| ٦ | تحديد الاختصاصات والمسئوليات للمناصب الادارية | ١٨٥ | ٪٧٦ |

ويلاحظ من الجدول السابق ما يلى :

( أ ) ان أحد أهداف ترتيب الوظائف الثلاثة والخاصة بوضع الرجل المناسب فى المكان المناسب قد كانت أحد الخيارات التى حصلت على ٨٨ ٪ من مفردات العينة وهى نسبة عالية تكشف عن وضوح هذا الهدف لدى المبحوثين .

( ب ) يعـد هدفى ترتيب الوظائف الأخيرين أقل الأهداف وضوحا لدى المبحوثين حيث ان هدف تحديد الأجر المناسب للعمل كان له خيارات بنسبة ٤٠ ٪ فى حين أن هدف منح أجور متساوية لشاغلى الوظائف ذات المسئوليات والواجبات المتماثلة كان له خيارات بنسبة ٣١ ٪ فقط .

ويرى الباحث أن عدم وضوح الهدف بتحديد الأجر المناسب للعمل قد يكون راجعا الى أن أجور العاملين بالدولة محددة سلفا فى جدول الأجور المرفق بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ حيث ان تحديد مستويات الأجور يرتبط بعوامل أخرى بخلاف مستويات صعوبة الأعمال ومن ذلك الامكانات المالية للموازنة العامة للدولة .

ومفهوم أجر الوظيفة هو الأجر الذى يدخل فى نطاق ربط الدرجة المالية المقيمة بها الوظيفة وهو فى حقيقة الأمر النظرة لمفهوم الأجر .

أما اذا ما نظرنا الى الأجر بمفهومه الشامل يتبين أن الأجر المرتبط بالوظيفة يشمل كافة ملحقات الأجر التى تحدد فيما بعد من بدلات وظيفية مرتبط منحها بطبيعة عمل الوظيفة التى يكشف عنها توصيف الوظيفة ، والحوافز الانتاجية المرتبطة بمعدلات أداء معينة للوظيفة والتى تتقرر بنسب متفاوتة وفقا لاعتبارات ترجع الى طبيعة العمل وندرة العمالة اللازمة لشغل الوظائف .

فعلى مستوى الأجور الشاملة تتباين الوظائف وتتدرج مستويات أجورها لا بحسب تدرجها فى جدول الأجور ولكن بحسب الأجر وملحقاته التى تقرر فى ضوء توصيفها وما يعكسه التوصيف من استحقاق شاغلى هذه الوظائف واستحوازهم لعدد من ملحقات هذا الأجر المرتبط بالوظيفة .

وعلاوة على ما سبق فانه حتى فى ظل مفهوم أجر الوظيفة بالمعنى الضيق الذى يكشف عنه الجدول المعمول به فان التفاوت فى ربط الدرجات المالية فى حد ذاته هو ناتج فلسفة ترتيب الوظائف بأن الوظيفه ذات مستوى الصعوبة الأعلى تمنح مرتبة أعلى فى درجات سلم الأجور . فمثلا بداية التعيين فى الوظائف المكتبية حدد له أجر قدره ٤٥٦ سنويا فى حين أن بداية التعيين فى الوظائف التخصصية حدد له أجر قدره ٥٧٦ وهذا الفارق هو ما يعكس فى حقيقته فارق مستوى الصعوبة والخبرة اللازمة لشغل وظائف الدرجة الثالثة كبداية للتعيين بالمجموعات التخصصية عنها فى الوظائف المكتبية والتى حدد لها الدرجة الرابعة كبداية للتعيين .

ولكن نظرا لأن أجور العاملين آخذة فى التدهور النسبى بالمقارنة بمستويات أسعار السلع والخدمات فان لدى العاملين نظرة تتلخص فى أن أجر الوظيفة لا يعادل فى حقيقته ما يبذله العامل من جهد ليقوم بمسئوليات وواجبات وظيفية محددة حيث ان الأجر لابد أن يكون محددا فى اطار مستويات الأسعار والمستويات المعيشية .

( جـ ) لقد كانت باقى عناصر هذا الاستبيان قد حصلت على نسب عالية من التكرارات رغم كونها لاتدخل فى عداد أهداف نظام ترتيب الوظائف وان كان بعضها يمثل استخدامات للنظام .

وهذا يكشف عن أن معارف المبحوثين لم ترق للتفرقة بين أهداف النظام وبين العناصر الأخرى المتعلقة باستخداماته فى مسائل شئون التوظف .

وهو ما يؤكد صحة الفرض القائل بان أهداف نظام ترتيب الوظائف غير واضحة وهذا أحد أسباب قصور النظام ·

( ٢ ) أهداف نظام ترتيب الوظائف فى رأى المبحوثين من شاغلى وظائف التنظيم والادارة :

## جـــدول رقـم ( ١٠ )

**تفريغ تكرارى للأهمية التنازلية لأهداف نظام ترتيب الوظائف من وجهة نظر شاغلى وظائف التنظيم والادارة :**

| مسلسل | الهـــدف ( س ١٥ ) | ك و | الترتيب التنازلى للخيارات حسب اهميتها |
|---|---|---|---|
| ١ | تحديد الأجر المناسب للعمل · | ٤٨ | ٣ |
| ٢ | اعادة النظر فى تقييم الوظائف بهدف تحقيق العدل بين الوظائف عند التقييم · | ٦٧ | ٢ |
| ٣ | وضع العـــامل المناسب والكفء فى الوظيفة المناسبة لخبراته وقدراته · | ٩٥ | ١ |

ويلاحظ من الجدول السابق ما يلى :

— أهم هدف من أهداف نظـام ترتيب الوظائف يتمثـل فى الهـدف المتعلق بوضـــع الرجـل المنـــاسب والكفء فى الوظيفة المناسبة لخبراته وقدراته ومؤهلاته ·

— جاء هدف تحقيق العدالة الوظيفية بين العاملين عن طريق مراجعة مستويات تقييم وظائفهم واعادة النظر فيها وذلك بالمرتبة الثانية ·

— أما تحديد الأجر المناسب فجاء فى المرتبة الثالثة وهو ما يعكس عدم وضوح هذا الهدف فى ظل وجود جدول للأجور سابق التحديد ·

## ( نظره تحليلية )

### عدم وضوح اهداف النظام :

فمن أهم النقاط التى ينطلق منها الباحث هو التأكيد على منطق الأهداف فالادارة بالأهداف فى كونها فلسفة ادارية تهتم بأسلوب للتطوير التنظيمى وفى كونها ادارة مفيدة للتخطيط وتقييم الأداء (١) فان الادارة بالأهداف تمثل منهجا فكريا يستمد الباحث منه خطوات بحثه ونتائجه ٠

فالأهداف التسويقية/الانتاجية/التمويلية / ٠٠٠ فى المنظمات التى تقوم على تطبيق نظام الادارة بالأهداف هى أهداف يقتضى أن تتصف بالواقعية وتركز على المشاركة والاتفاق بين الرئيس والمرؤوس – على مستوى الوظيفة – فى تقدير النتائج المطلوب تحقيقها فى فترة زمنية معينة وفى تحديد الطرق التى يجب اتباعها لتحقيق هذه النتائج المستهدفة وتقييم النتائج ٠ وتستخدم الادارة فى ذلك ميكانيكية المعلومات المرتدة Feedback لتصحيح الانحرافات التى تخرج عن نطاق الاحتمال وذلك باقتناع الطرفين ( الرئيس والمرؤوس من أجل الاستمرار فى تحقيق النتائج المرتقبة ) ٠

ومن منطلق المفهوم السابق فان تطبيق نظام ترتيب الوظائف فى المنظمات الحكومية يتطلب أن يكون فى اطار استراتيجية شاملة لرفع كفاءة وكفاية العنصر البشرى فى هذه المنظمات ، فاذا كان تنفيذ نظام موضوعى لترتيب الوظائف أحد أركان هذه الاستراتيجية الادارية ، فكان حينئذ يقتضى الاتفاق على ماهية أهداف هذا النظام وبمشاركة جميع الأطراف على كافة المستويات الوظيفية والتنظيمية ٠

واذا كانت هذه المشاركه ستقودنا حتما الى أهداف ثلاثة نعرفها بحكم نظرية النظام الموضوعي لترتيب الوظائف لكان فى ذلك تحقيق لمزايا كثيرة ٠

تتلخص فيما يلى :

( أ ) وصول مفاهيم محددة عن ماهية أهداف نظام الترتيب الموضوعى للوظائف لكل من العاملين حتى أدنى مستوى وظيفى ٠

---

(١) د٠ محمد عصام المصرى : الادارة بالأهداف والنتائج لتحسين الأداء التسويقى فى منشآت الانتاج الصناعى – مجلة الادارة عدد أكتوبر ٨٣ اتحاد جمعيات التنمية الادارية ٠

( ب ) الاقتناع الكامل بعد المناقشة والجدال « بجدوى هذه الأهداف على كافة المستويات التخطيطية والتنفيذية » .

( جـ ) التزام القيادات العليا بتطبيق روح النظام ( لتحقيق مبدأ الجدارة ) بدلا من تطبيقه وبطريقة صورية .

د ) الاتفاق على مقاييس لتقييم النتائج .

فاذا كان الأمر حسم بصدور قانون العاملين المدنيين بالدولة وارتكاز أحكامه على فلسفة الترتيب الموضوعي للوظائف والذى يعتد « بالوظيفة » كما جاء بالمذكرة التفسيرية للقانون المشار اليه فان تحقيق الاغراض الأربعة السابقة تظل قائمة . فقد كشفت الدراسة الميدانية التى أعدت فى اطار هـذا البحث على أن أهداف النظـام لم تكن واضحة بدرجة كافيـة لدى العاملين من شاغلي وظائف الادارة العليا والدرجة الأولى وقد ساد خلط بين أهـداف النظم من ناحيـة واستخدامات النظـام من ناحيـة أخرى ، كما أنه ساد خلط آخر بين أهداف النظـام من ناحيـة ومفهوم العمليـة الادارية من ناحية أخرى .

**ونرى ان تحقيق الأغراض الأربعة السابقة يمكن ان يكون من خلال محورين أساسيين :**

١ ـ التركيز على تحقيق هذه الأغراض على المستوى القومي من خـلال البرامج التدريبيـة التى تعدها المنظمات أو التى يعدهـا الجهاز المركزى للتنظيم والادارة لهذه المنظمات ، حيث تكون أهداف نظام ترتيب الوظائف واستخدامه من خلال استراتيجية للتنمية الادارية هى منهج مستمر ودائم فى الدورات التدريبية بمركز القادة الاداريين وغيره من المراكز التدريبية بالمحافظات والوزارات . وان تكون هذه البرامج متخصصة فى مجال نظريات ترتيب الوظائف .

٢ ـ التركيز على تحقيـق هذه الأغراض على مستوى المنظمـة ، فكثيرا ما تطلب وحـدات القطاع الحكومى استحداث تقسيمات تنظيميـة جـديدة أو تطلب اعادة تقييم للوظائف الحالية بهـا أو استحداث وظائف وذلك من خلال متابعة تطبيق النظام بهذه الوحدات ، وهنا يقتضى على الجهات المركزية إعتماد هذه المقترحات بتلك الوحـدات وأن تقوم بمراجعة هذه المقترحات والتأكيد على علاقة هذه المقترحات بأهداف النظام والتأكيد على سلامة تطبيقهـا وانها واقـع ملموس وليست شكلا مكتوبا فى مقترحات الجهات فقط .

## * وضع الفرد المناسب فى الوظيفة المناسبة :

يتلاحظ من تكرارات السؤال التاسع بالجدول المرفق رقم ( ١ ) ما يلى :

( أ ) أن نسبة ١٦٪ من المبحوثين قد ذكروا ان نقل العاملين الى الوظائف المعتمدة ( التسكين ) قد تم بحيث أمكن وضع الفرد المناسب فى المكان المناسب ، وهى نسبة ضئيلة تبين أن الهدف الرئيسى من تطبيق النظام لم يحقق الا نسبة ١٦ ٪ فقط كما ان نسبة ٣٠٪ قد أكدوا على وضع الفرد المناسب فى الوظيفة المناسبة لم يتم عند تطبيق النظام ٠

كما أن نسبة كبيرة من عينة البحث بواقع ٥٤ ٪ قد أشاروا الى أن التسكين تم الى حد ما ٠

( ب ) ويرى الباحث أن قواعد نقل العاملين الى الوظائف المعتمدة بجدول ترتيب وظائف الوحدات المختلفة والتى تضمنتها المادة التاسعة من قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ م بمعايير ترتيب الوظائف قد كانت هى أحد الأسباب الرئيسية التى أدت الى أن التسكين لم يكن بالصورة المرضية حيث لم تتمكن الوحدات الادارية من وضع الفرد المناسب فى المكان المناسب ، وقد أصبحت عمليات التسكين فى كثير من الوحدات الادارية تتم بصورة شكلية فلم تسمح القواعد المشار اليها من تصويب أوضاع العاملين الذين يمارسون أعمالا معينة « يشغلون على الطبيعة وظائف معينة » الا أن درجاتهم فى الموازنة قد وردت مغايرة لتلك الأوضاع الفعلية ، فمثلا بعض العاملين يمارسون وظائف فنية فى حين أن درجاتهم بالموازنة مكتبية أو بالعكس ، كما أن بعض العاملين يمارسون وظائف حرفية فى حين أن درجاتهم بالموازنة بمجموعة وظائف الخدمات المعاونه وهى الأوضاع التى نظمتها فيما بعد الماده ٥٥ مكرر من القانون رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٣ المعدل لبعض أحكام القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة ٠

كما يلاحظ من تفريغ السؤال (١) بالجدول الملحق رقم (٢) ما يلى :

* لقد ذكر ٦٦ ٪ من المبحوثين بوحدات التنظيم والادارة أنه لم يتم وضع الفرد المناسب فى الوظيفة المناسبة رغم قيام هذه الوحدات بتسكين العاملين على الوظائف المعتمدة ٠

**ثانيا : توصيف الوظائف بين العناصر التى يقتضى التركيز عليها والعناصر التى تم فى ضوئها توصيف وظائف القطاع الحكومى .**

**١ ـ العناصر التى يجب ان يتم التركيز عليها ببطاقة وصف الوظيفة :**

**جدول رقم ( ١١ )**

**تفريغ تكرارات العناصر التى يقتضى التركيز عليها عند اعداد بطاقات وصف الوظائف بالسؤال رقم (٤) .**

| مسلسل | العنصر « س ٤ » | التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| ١ | المؤهلات العلمية اللازمة لشغل الوظيفة | ٢١٨ | ٪٩٠ |
| ٢ | الخبرة العملية التى تحتاجها مسئوليات الوظيفة | ٢١٣ | ٪٨٨ |
| ٣ | اهداف الوظيفة | ١٧٧ | ٪٧٣ |
| ٤ | المهارات والقدرات الشخصية | ١٦٢ | ٪٦٧ |
| ٥ | النتائج المتوقعة من الوظيفة | ١٣٥ | ٪٥٦ |
| ٦ | السلطات | ١٢١ | ٪٥٠ |
| ٧ | الاجراءات والواجبات التى تتطلبها مباشرة مسئوليات الوظيفة | ١١٨ | ٪٤٩ |
| ٨ | المسئوليات بصفة محددة | ١١٦ | ٪٤٨ |

يتلاحظ على الجدول رقم ( ١٣ ) ما يلى :

( أ ) المؤهلات العلمية اللازمة لشغل الوظيفة أحد العناصر الرئيسية التى تقتضى أن نولى اهتماما خاصا فى تحديدها ، حيث كانت نسبة التكرارات ٩٠٪ حيث يؤكد المبحوثون على أهمية التركيز عليها .

( ب ) الخبرة العملية التى تتطلبها ممارسة الوظائف هى أحد الأركان التى وصلت نسبة التكرارات فيها الى ٨٨٪ حيث يؤكد المبحوثون على أهمية التركيز عليها فى مرتبة تالية مباشرة لمطالب التأهيل العلمية أو يستطيع الباحث أن يقول انهما فى مرتبة واحدة فالمؤهل والخبرة

مطلبان رئيسيان من مطالب الوظيفة وتحديدهما بشكل حاسم وقاطع يحل الكثير من مشاكل نظام ترتيب الوظائف والتى أشرنا اليها فى الجانب النظرى من البحث ٠

( ج ) احتل عنصر « أهداف الوظيفة » المرتبة الثالثة فى النسبة المئوية لتكرارات هذا العنصر حيث وصلت الى ٧٣٪ كما احتلت مجالات نتائج الوظيفة المرتبة الخامسة بنسبة ٥٦٪ وهذه النسبة المرتفعة فى اطار ترتيب العناصر التى يرتكز عليها فى بطاقات الوصف هو أمر يتفق مع الاتجاه الجديد بفروض البحث فى أهمية التركيز على أهداف ومجالات النتائج فى توصيف الوظائف بالمرحلة المقبلة وذلك عند متابعة نظام ترتيب الوظائف بهدف تحسين وتطوير النظام ٠

( د ) برز عنصر المهارات والقدرات الشخصية ضمن أهم العناصر الأربعة الأولى حيث احتل المرتبة الرابعة من بين الثمانى عناصر محل الاستبيان وبنسبة ٦٧٪ وهو تأكيد على أهمية هذا العنصر الذى يعطيه الباحث جانبا من الاهتمام حيث ان التركيز على عنصر المهارات والقدرات أحد النقاط التى تعكس المطالب التى تعطى الوظيفة فاعلية كما أنه أحد نقاط الالتقاء بين النظام الشخصى فى الترتيب الموضوعى للوظائف ٠

ان التركيز على المهارات والقدرات ووسائل قياسها تحقق نتائج ايجابية عند الاختيار والتعيين والترقية بحيث يكون توافر هذه المطالب أحد الأسباب الرئيسية فى نجاح شاغل الوظيفة فى انجاز مسئوليات بدرجة عالية من الفعالية بجانب الاشتراطات الأخرى التى تتعلق بمطالب التأهيل العلمى ٠

( هـ ) احتلت العناصر الثلاثة الأخرى من عناصر الاستبيان موضوع التحليل بالجدول رقم ( ١٢ ) مرتبة أقل من العناصر السابقة وهى عناصر تتعلق بالاجراءات والواجبات ، والسلطات ، والمسئوليات ٠

وهذا التحليل يعكس من وجهة نظر الباحث ـ أنه رغم أن هذه العناصر هى التى تتناولها عمليات الوصف الحالية ببطاقة وصف الوظيفة الا ان لدى جماعة المبحوثين اتجاه نحو التركيز على عناصر أخرى لها أسبقية فى التأكيد على محتوياتها بكل بطاقة وصف مثل مطالب التأهيل العلمى والخبرة العملية وأهداف ومجالات نتائج الوظيفة ٠

ورغم أن مطالب التأهيل العلمي والخبرة العملية هي أحد عناصر بطاقة الوصف في ظل النظام الحالي المعمول به الا أنه سبق التأكيد في الجانب النظري ان تلك العناصر لم تنل جانبا من الأهمية وبالقدر الذي يعكس أهميتها في نظر المبحوثين فالمؤهل العلمي اتجه أخصائي ترتيب الوظائف الى جعله مؤهلا عاليا مناسبا في معظم المجموعات النوعية والخبرة النوعية غير محددة المعالم والأوصاف ٠

٢ ـ مدى ملائمة ادراج عناصر الفروق الفردية بين البشر مثل : الذكاء ـ الدقة ـ غزارة المعلومات ـ المظهر الحسن ٠٠٠ ضمن عناصر اشتراطات شغل الوظائف التي تتطلب ذلك ٠ ( سؤال رقم ٦ ) ٠

يتلاحظ من الجدول رقم ( ١٣ ) أن نسبة ٧٦٪ من المبحوثين قد أبدوا أهمية ادارج العناصر التي تعكس الفروق الفردية بين البشر ضمن عناصر الوظائف التي تتطلب ذلك ٠

ويرى الباحث أن عدم التأكيد على هذه العناصر كان نابعا من أن معايير قياس الفروق الفردية بين البشر هي معايير علمية على درجة عالية من الدقة التي تحتاج الى تصميم اختبارات معينة لقياس عناصر الشخصية لدى الفرد ، ولكن عجز الاخصائيين في تحديد هذه المواصفات ووسائل قياسها بصورة علمية لا يحول دون التأكيد عليها بل بالعكس فهي تؤكدها فطالما لدى الباحثين أسس دقيقة لقياس معايير الشخصية فان اختيار أنسبها هو الأمر الذي نحرص على الاتجاه نحوه حتى يتسنى تحديد الوظائف التي تحتاج الى مثل هذه الاشتراطات ، ويكون شغل هذه الوظائف بصورة أفضل مما ينعكس أثره في اداء العمل ٠٠٠ فمثلا ليس من المعقول ان وظيفة أخصائي اجتماعي لا تتضمن أية اشتراطات تتعلق بالحالة النفسية والعقلية والجسمانية فيمن يشغلها والا ففي حالة شغلها اكتفاء بتوفر عنصر التاهيل العلمي ( بكالوريوس خدمة اجتماعية ) فان فرص شغلها بعامل غير سوى الشخصية أمر وارد وتكون النتيجة أن شغل مثل هذه الوظائف قد يعقد الأمور في العمل بدلا من تحقيق الهدف من شغل مثل هذه الوظائف ٠

٣ ـ الى أي مدى يمكن الاعتداد بالخبرة العملية في مجال عمل الوظيفة عند وضع اشتراطات شغل الوظائف :

## جدول رقم ( ١٢ )

**تفريغ تكرارات تحديد الخبرة العملية فى اى مجال من مجال عمل الوظيفة أم فى مجال عمل المجموعة النوعية ( سؤال رقم ٧ )**

| مسلسل | البيـــان ( س ٧ ) | التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| ١ | الخبرة العملية فى مجال عمل الوظيفة | ١١١ | ٤٥٪ |
| ٢ | الخبرة العملية فى مجال عمل المجموعة النوعية | ١٣١ | ٥٥٪ |
| | | ٢٤٢ | ١٠٠٪ |

يلاحظ على الجدول رقم ( ١٤ ) ما يلى :

( أ ) أن نسبة ٥٥٪ من المبحوثين يقطع بأن الخبرة فى مجال عمل المجموعة النوعيـــة هى الأنسب عند تحـديد اشتراطات شغل الوظائف فى حين أن ٤٥٪ من المبحوثين قد أيدوا الخبرة فى مجال عمل الوظيفة • والخبرة فى مجال عمل المجموعة النوعية هى خبرة نوعية فى مجال عدة وظائف متماثلة تتوافر فيها العناصر الموجبة لتكوين ما يسمى بالمجموعة النوعية •

أما الخبرة النوعية فى مجال عمل الوظيفة فهى خبرة نوعية فى مجال عمل عدة وظائف متماثلة الى حد كبير بحيث يتعذر وجود تباين فى مجال التخصص وقد تكون كل وظيفة ذات تخصص دقيق داخل اطار تخصصى واحد •

ويرى البـاحث من وجهـة نظـره ـ أن اتجـاه المبحوثين الى الخبرة النوعية فى مجال عمل الوظيفة بنسبة ٤٥٪ بدلا من الخبرة النوعية فى مجال عمل المجموعة النوعية راجع الى أن التطبيق العملى لفكرة المجموعات النوعيـــة أسفر عن عيـــوب كثـيرة نشأت من أن الوظائف التى تشملها المجموعة النوعية هى وظائف ليست متماثلة ولا تتفق وتعريف المجموعة النوعية الوارد فى معايير ترتيب الوظائف بالقطاع الحكومى مما أدى الى افتقار الكثير من المجموعات النوعية الى خصائصها التى يجب أن تعكسها

فيما لو كان التطبيق بالدقة والسلامة التى يتضمنها تعريف المجموعة بالمعايير المشار اليها ٠

٤ ـ الطرق التى تم بها توصيف الوظائف بالقطاع الحكومى :

## جـــدول رقـــم ( ١٣ )

**تفريغ تكرارى لطرق وصف الوظائف والتى تم اتباعها عند توصيف وظائف وحدات مجتمع البحث ٠**

| مسلسل | العنصر ( س ١ ) | التكرارات | النسبة |
|---|---|---|---|
| ١ | نموذج استقصاء لوصف الوظائف | ١٣ | ٣٧٪ |
| ٢ | اعداد الوصف مكتبيا | ١٣ | ٣٧٪ |
| ٣ | عقد لقاءات ومقابلات مع العاملين | ١٩ | ٣٤٪ |
| ٤ | تم استخدام بطاقات وصف سابقة وتم تحسينها | ١٩ | ٥٤٪ |
| ٥ | لا أعلم الطريقة التى تم بـ ا التوصيف | ـ | ـ |

يتلاحظ من الجدول ما يلى :

ـــ ان أكبر نسبة ( ٥٤ ٪ ) كانت لطريقة الاستعانة ببطاقات وصف وظائف سابقة لتوصيف وظائف الوحدة ٠

وهذا يعنى ان النسبة الأكبر كانت تسلك هـذه الطريقة ، ولم يتم الاستعانة بنماذج استقصاء لوصف الوظائف وهى الطريقة الأفضل والأنسب لتحقيق نتائج جيدة فى توصيف الوظائف ، ويمكن للباحث أن يستنتج أن البداية فى توصيف الوظائف بالصورة السابقة كانت بداية ليست على المستوى المطلوب عند تطبيق نظام جديد لأول مرة بوحدات القطاع الحكومى وفى ظل معايير جديدة اختلفت عن التجارب السابقة رغم ما تمثله بطاقات الوصف السابقة فى كونها نتيجة التجربة السابقة وحيث كان يقتضى تطويرها وتحسينها أو الاستفادة من حصاد التجربة فى اعداد وصف جديد للوظائف بطريقة علمية بدلا من التوقف عند هذه الحصيلة ٠

- لقد ذكر فقط ٣٧٪ من المبحوثين شاغلى وظائف التنظيم والادارة ان التوصيف تم باستخدام نماذج استقصاء لوصف الوظائف ومثل هذه النسبة ( ٣٧ ٪ ) قد ذكرت ان التوصيف تم بطريقة مكتبية ٠

- كافة المبحوثين من أعضاء وحدات التنظيم والادارة قد أجمعوا على أنهم على علم بطريقة التوصيف التى تمت بالوحدة وبناء عليه فان آراءهم فى طريق التوصيف جاءت عن علم واشتراك فى كثير من الأحيان فى التوظيف الحالى ٠

٥ ـ الجهات التى اشتركت فى توصيف الوظائف بالوحدات الحكومية :

جدول رقم ( ١٤ )

**تفريغ تكرارى للجهات التى اشتركت فى توصيف الوظائف بوحدات عينة مجتمع البحث ٠**

| مسلسل | العنصر « س ٢ » | التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| ١ | وحدة التنظيم والادارة | ١ | ٨٥٪ |
| ٢ | ضباط اتصال من الأقسام الفنية المختلفة | ٢ | ٦٪ |
| ٣ | لجنة خاصة بالتوصيف | ٣ | ٣٤٪ |
| ٤ | الجهاز المركزى للتنظيم والادارة | ٤ | ٦٤٪ |
| ٥ | مكتب خارجى | ٥ | ٠ |

يتلاحظ من الجدول بعاليه ما يلى :

- ان العبء الأكبر فى توصيف الوظائف كان يقع على وحدات التنظيم تقديم المعاونة الفنية بنسبة ٦٤٪ من مفردات العينة ٠

- لقد شارك الجهاز المركزى للتنظيم والادارة مشاركة فعالة عن طريق تقديم المعاونة الفنية ٦٤٪ من مفردات العينة ٠

- لم تستعن أية وحدة من وحدات العينة بمكتب خارجى وقطاع خاص فى اعداد توصيف الوظائف ، وقد يكون ذلك راجعا الى ان الجهاز المركزى للتنظيم والادارة يقدم باستمرار المعاونة الفنية عن طريق

خبرائه بالاضافة الى ضآلة عدد المكاتب الخارجية فى مجـال تقديم الاستشارات التنظيمية والادارية .

٦ ـ محتويات بطاقة الوصف من العناصر التى تضمنتها بطاقة توصيف الوظيفة بوحدات عينة البحث .

جـــدول رقـــم ( ١٥ )

تفريغ التكرارات التى تتعلق بالعناصر التى تتضمنها بطاقات وصف الوظائف بوحدات عينة البحث ( بالقائمة الثانية ) .

| مسلسل | العنصر ( س ٣ ) | التكرارات | النسبة |
|---|---|---|---|
| ١ | اجراءات العمل | ٦ | ١٧٪ |
| ٢ | الأدوات والعدد التى يستخدمها العامل | ـ | ـ |
| ٣ | ظروف العمل | ٣ | ٨٪ |
| ٤ | السلطـــات | ١٨ | ٥١٪ |
| ٥ | المسئوليات | ٢٥ | ٧١٪ |
| ٦ | موقع الوظيفة فى الهيكل التنظيمى | ٣٣ | ٩٤٪ |
| ٧ | علاقات الوظيفة بالوظائف الأعلى | ٢٥ | ٧١٪ |
| ٨ | علاقة الوظيفة بالوظائف الأدنى | ٢٤ | ٦٩٪ |
| ٩ | علاقة الوظيفة بالوظائف فى ذات المستوى | ٧ | ٢٠٪ |
| ١٠ | الهدف من الوظيفة كما ونوعا | ٤ | ١١٪ |
| ١١ | الاختصاصات العامة | ٣١ | ٨٩٪ |
| ١٢ | المؤهل الدراسى | ٣٥ | ١٠٠٪ |
| ١٣ | الخبرة الكلية | ٢١ | ٦٠٪ |
| ١٤ | الخبرة البينية | ٣٠ | ٨٦٪ |
| ١٥ | المهارات والقدرات | ١٣ | ٣٧٪ |
| ١٦ | الصفات الشخصية | ٦ | ١٧٪ |
| ١٧ | المعارف النظرية | ٦ | ١٧٪ |

يتلاحظ من الجدول السابق ما يلى :

( أ ) اذا ما تم تصنيف العناصر التى حازت على ٦٠٪ من التكرازات فأكثر حتى ١٠٠٪ وهى العناصر التى تم التأكيد على أنها وردت ببطاقـة الوصف وهى :

- المسئوليات .
- موقع الوظيفة .
- علاقة الوظيفة بالوظائف الأعلى .
- الاختصاصات العامة .
- المؤهل الدراسى .
- الخبرة العملية الكلية .
- الخبرة البينية .

وهذه العناصر ـ فيما عدا عنصر الخبرة العملية الكلية ـ بالفعل هى العناصر التى وردت ببطاقات الوصف وفقا لترتيب ظهورها فى بطاقة الوصف فقد كان للجهاز دور فى التأكيد على هذه العناصر وهى موقع الوظيفة ، الوصف العام والاختصاصات العامة والمسئوليات وترد ضمن واجبات الوظيفة ، الاشراف الواقع على الوظيفة أو اشراف الوظيفة على الغير ( وهو العنصر الخاص بتحديد العلاقة بين الوظائف الأعلى والأدنى ) ، كما أن المؤهل الدراسى والخبرة البينية ضمن عناصر اشتراطات الشغل .

أما مسالة الخبرة الكلية فان الباحث لا يعرف من أين جاءت هذه ( الخبرة الكلية ) ضمن عناصر بطاقة الوصف فى حين أن الخبرة الكلية لم ترد ضمن معايير ترتيب الوظائف ولم تذكر فى بطاقات الوصف .

( ب ) افتقرت بطاقات الوصف الحالية الى عناصر هامة كان يقتضى أن ترد ضمن عناصر بطاقات الوصف الحالية وهى العناصر التى حازت على تكرارات أقل من ٦٠٪ وهى حسب الترتيب التنازلى للتكرارات تكون على الوجه التالى :

- السلطات .
- المهارات والقدرات .
- علاقة الوظيفة بالوظائف فى ذات المستوى الوظيفى .
- اجراءات العمل .
- المعارف النظرية .
- الصفات الجسمانية .
- الهدف من الوظيفة كما ونوعا .
- ظروف العمل .

— الأدوات والعدد التى يستخدمها العامل •

ويرى الباحث أن افتقار بطاقات الوصف الحالية الى العناصر السابقة قد أثر بالفعل على كفاءة استخدام بطاقات التوصيف فى كثير من الأغراض التى حددت لها وهو ما يؤيد النتـائج التى جاءت عنـد تفريغ تكرارات قياس كفاءة الاستخدامات الحالية لنظام ترتيب الوظائف •

## ٧ ـ عناصر اشتراطات شغل الوظائف :

### جـدول رقـم ( ١٦ )

**تفريغ التكرارات التى تتعلق بعناصر اشتراطات شـغل الوظائف التى يقتضى التركيز عليها حسب أهميتها من وجهة نظر المبحوثين •**

| مسلسل | العنصر « س ٤ » | ك و | الترتيب التنازلى للخيارات حسب اهميتها |
|---|---|---|---|
| ١ | المؤهل الدراسى | ٢١٠ | ١ |
| ٢ | الاستعداد الشخصى والمهارات والقدرات | ١٣٥ | ٣ |
| ٣ | مدة الخبرة العملية المطلوبة | ١٧٨ | ٢ |
| ٤ | المعارف النظرية | ١٠٧ | ٤ |
| ٥ | الصفات الجسمانية | ٧٢ | ٥ |
| ٦ | عناصر اخرى | | |
| | ـ « التدريب العمل » | | ٦ |

يتلاحظ من الجدول ما يلى :

— أهم عناصر اشتراطات شـغل الوظائف تتمثل فى المؤهل الدراسى حيث ان تحديد عنصر نوع المؤهل ومستواه يمثل مرتبـة أولى فى رأى المبحوثين •

— تأتى الخبرة العملية المطلوبة وتحديد مدتها ونوعية الأعمـال التى تشتمل عليها فى المرتبة الثانية فى رأى مجموعة المبحوثين •

— تمثل المهارات والقدرات والاستعداد الشخصى المرتبـة الثالثة فى اهتمامات المبحوثين عند وضع اشتراطات شغل الوظائف •

## جدول رقم ( ١٧ )

### التفريغ التكرارى لعناصر بطاقات الوصف الحالية بوحدات عينة مجتمع البحث ومستويات انجازها .

| المستوى / العنصر ( س ٥ ) | محددة بدقة | | مناسبه الى حد كبير | | مناسبة الى حد ما | | لا اعرف | | غير مناسبة | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ك | نسبة | ك | نسبة | ك | نسبة | ك | نسبة | ك | نسبة |
| مطالب التأهيل العلمى | ٥ | ١٤٪ | ١٢ | ٣٤٪ | ٨ | ٢٣٪ | — | — | ١٠ | ٢٩٪ |
| الخبرة البينية | ٢٨ | ٨٠٪ | ٦ | ١٧٪ | ١ | ٢٪ | — | — | ٨ | ٢٣٪ |
| الواجبات والمسئوليات | ٣ | ٨٪ | ١٠ | ٢٩٪ | ١٤ | ٤٠٪ | — | — | — | — |
| الوصف العام | ٧ | ٢٠٪ | ١٢ | ٣٤٪ | ١٦ | ٤٦٪ | — | — | — | — |
| مسميات الوظائف | ٢٤ | ٦٩٪ | ٥ | ١٤٪ | ٦ | ١٧٪ | — | — | — | — |
| القــدرات | — | — | ٢ | ٥٪ | ٩ | ٢٥٪ | ٣ | ٨٪ | ٢١ | ٦٠ |
| المهارات الشخصية | ١ | ٣٪ | ٤ | ١١٪ | ٦ | ١٧٪ | — | — | ٢٤ | ٦٩٪ |
| السلطــات | ٦ | ١٧٪ | ٢ | ٥٪ | ٦ | ١٨٪ | — | — | ٢١ | ٦٠ |
| المسئوليات | ٤ | ١١٪ | ٥ | ١٤٪ | ١٦ | ٤٦٪ | — | — | ١٠ | ٢٩٪ |

- ذكرت بعض مفـــردات العينـة أن التدريب العمـلى من العناصر الأساسية التى يقتضى مراعاتها عند وضع اشتراطات شغل الوظائف .

**٨ ـ مستويات انجاز عناصر بطاقات الوصف الحاليـة بوحدات القطـاع الحكومى :**

ويتلاحظ على الجدول رقم ١٧ ما يلى :

- ان أكثر العنـاصر تحديدا دقيقـــا ببطاقات الوصف انحصرت فى مسميات الوظائف والخبرة البينيـة حيث ان تحـديد هذه العناصر كان واضحا وملزما بمعايير ترتيب الوظائف .

- ان أقل العناصر تحديدا ببطاقات الوصف والتى وردت بشكل غير مناسب وغير دقيق ببطاقات الوصف التى تتعلق بعناصر السلطات ( بنسبة ٦٠٪ غير مناسبة ) والمهارات الشخصية ( بنســبة ٦٩٪ غير مناسبة ) والقدرات ( بنسبة ٦٠ غير مناسبة ) ومطالب التأهيل ( بنسبة ٢٩٪ غير مناسبة ) وكذلك المسئوليــات ( بنســبة ٢٩٪ غير مناسبة ) .

**قصور وصف الوظائف : ( نظرة تحليلية )**

كشفت الممارســة الفعلية لتوصيف الوظائف من خلال الدراســـة الميدانية عن ما يلى :

**١ ـ بالنسبة للوصف التحليلى للوظائف**

مفهوم التحليل الوظيفى بالأسلوب العلمى الذى سبق أن عرضــناه فى الجانب النظرى من الدراسة لخص على انه عملية جمع Collecting ودراسة Studing وتسجيل Recording وتحليل Analysing البيانات المتعلقة بواجبات وسلطات الوظيفة وأبعادها المختلفــة وظروف العمل المحيطة بها وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها .

وأن الناتج المباشر لهذا التحليل انما يتمثل فى اعداد بطاقة توصيف الوظيفة .

ومن منطلق هذا المفهوم تبين للبـاحث أن هذه العمليات التى كونت جوانب المفهوم السابق لم تحظ برعاية كافيـــة فى التطبيق عند وصف الوظائف بالقطاع الحكومى .

وقد كشفت الدراسة الميدانية عن أن نسبة ٥٤٪ من بطاقات الوصف الحالية هى نتيجة تطوير بطاقات وصف قديمـــة وسابقة على الهيكل التنظيمى الحالى .. وأن نسبة ٣٧ ٪ من بطـاقات الوصف قد أعدت مكتبيا ... وهذا يقودنا الى أن عملية التحليل الوظيفى بمفهوم تفتيت الوظيفة

الى مكوناتها الأساسية للوقوف على نوع ومستوى عوامل التقييم الداخلة فيها لم تنل الرعاية الكافيـــة والدليل على ذلك هو ما توضـحه بطاقات الوصف الحاليـــة بمختلف الوحـــدات الادارية فلا توضـــح السلطات ولا المسئوليات ، ولا ظروف العمل فى بطاقة الوصف الحالية فقد اقتصرت بطـاقات وصف الوظائف الحالية المعتمدة للوحدات الادارية على بيانات نلخصها فى الآتى :

**( أ ) موقع الوظيفة بالهيكل التنظيمى ٠**

**( ب ) الوصف العـــام :**

وقد جاء الوصف هزيلا لا يفيد كثيرا ولا يعكس أكثـر مما يعكس مسمى الوظيفة ٠

**( ج ) الاشراف :**

وقد ركزت بعض الوظـائف على هذا العنصر وحددته ما بين اشراف مباشر ، عام ،توجيه عام ، توجيـه ادارى عام ٠٠٠ وهى مستويات عامل الاشراف التى وردت فى معـايير ترتيب الوظائف الصـادرة بقرار رئيس الجهاز رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ ٠

**( د ) الخطوات الاجرائية للعمل ٠**

وحتى فى هذا الجانب عجزت نسبة كبيرة من بطاقات الوصف عن تحقيق الترابط والتكامل والشمولية داخل التنظيم عند وضع العمليـات الاجرائية ٠ وحقيقة القول أن هذه العمليات لا تكشف مثلا عن تدفق خط سير العمل ولا تعكس هذه العمليات الدورة المستندية ولم تتحدد مدخلات ومخرجات كل وظيفة فما هى حالة العمل التى تصل للوظيفة قبل ممارسة اختصاصاتها وما هى حالة العمل التى تخرج منها فى طريقهـا الى وظيفة أخرى ٠٠٠ وما هى هذه الوظيفة الأخرى ٠

ان غيبة التنسيق الأفقي والرأسى بين واجبات ومسئوليات الوظائف الداخلية فى مجال عمل واحد أو عدة مجالات مترابطة هى الصفة المميزة للبطاقات الحالية ٠

ومن الأمور الهامة أيضـا فى عملية وصف الوظائف هى ما تكشف عنه الدراسة الميدانيـة من أن ٨٦٪ من المبحوثين قد أدلوا بأن شـــاغلى الوظائف لم يشاركوا فى وصــف الوظائف التى يشغلونهـا مشـــاركة فعلية وفعالة ٠

كما أن فى كثير من الحالات قد انتهى الوصف الموضـــوعى للوظيفة الى نوعية معينة من مطالب التأهيل العلمى اللازمة لشغل هذه الوظيفة ، الا أن تدخل بعض الاعتبارات الشخصية قد أدى فى النهـاية الى تعميم مطالب التأهيل وصبغها بالصبغة العموميـــة فقد عدلت مطالب التأهيل العلمى بحيث كثرت عبـارة « مؤهل عال مناسـب » حتى تناسـب مطالب التأهيل العلمى بعض حالات شاغليها فكثيرا ما نشاهد وظيفة مدير ادارة الشئون المالية ومحدد لها مؤهل عال مناسب وأخصائى اعلام ومحدد لها مؤهل عال مناسب وأخصائى مكتبـات ووثائق ومحدد لهـــا مؤهل عال مناسب ، أخصائى ديكور ومحدد لها مؤهل عال مناســـب ... والأمثلة التطبيقية أمام الباحث باعتباره أحد أعضـــاء الادارة المركزية لترتيب الوظائف بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة كثيرة وشاهدة على ما انتهت اليه بطاقات وصف الوظائف بالقطـاع الحكومى حيث انه يمكن القول بأنه لا فائدة من هذه البطاقات ، ولا تصلح لأى غرض من أغراض الترتيب أو استخداماته .

ويرجع عدم الدقة فى تحديد واجبات مسئوليات الوظيفة وكذا عدم الموضوعية والدقة فى تحديد مطالب التأهيل اللازمة لشغل الوظائف الى الأسباب التالية :

( أ ) نقص الكوادر الفنية فى مجال التنظيم والادارة التى تقوم بانجـــاز مشروعات ترتيب الوظائف على الوجه الأكمل .

( ب ) طلب السرعة فى انجاز هذه العمليات بعد صدور القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة حتى ان خبراء الجهاز ومسئولى التنظيم والادارة بوحدات القطاع الحكومى كانوا فى ســـــباق مع الزمن لاعداد ودراسة واعتماد أكبر عدد من مشروعات ترتيب الوظائف فى وقت قياسى تنفيذا لتعليمات مجلس الوزراء فى هذا الشأن من ضرورة الانتهاء من تطبيق نظام ترتيب الوظائف بوحدات القطـــاع الحكومى ووحدات الحكم المحلى .

( جـ ) عدم دقة وسلامة اجراءات وخطوات مواءمة جداول ترتيب وظائف الوحدات المختلفة والتى كانت معتمدة فى ظل العمـل بالقانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ بنظـام العاملين المدنيين بالدولة ومن أهم هذه الملامح ان تعدد مسميات الوظائف الاشرافية فى ظل القانون ( مدير ادارة — مراقب عام — مراقب — رئيس أقسام — رئيس قسم — رئيس وحدة ) قد اختصرها الى عدد ٢ مستوى فقط مدير ادارة ، رئيس قسـم . وكان يقتضى اعداد دراسة تنظيمية قبـل المواءمة لتحقيق وضبط

تنظيمى الا أن ما حدث هو خفض هذه المسميات الى مستويين بأى صورة شكلية مما أحدث خللا تنظيميا في العملية التنظيمية حتى ان بعض الجهات قد سارت الأمور بها كما هى عليه قبل مواءمة جداول الوظائف الى فترات طويلة وأصبح التنظيم الرسمى على الورق فقط أما الواقع فكان أمرا مختلفا وهذا بدوره أعطى نظام ترتيب الوظائف بداية غير موضوعية ٠

## ٢ ـ تحديد مسئوليات واشتراطات شغل الوظائف :

كشفت الدراسة الميدانية عن أن العناصر والعوامل التى تتضمنها بطاقات وصف الوظائف لوحدات القطاع الحكومى قد تباينت درجة ذكرها أو وجودها فى بطاقات وصف الوظائف من جهة الى أخرى ، كما أن درجة ومستوى انجاز بعضها فى هذه البطاقات قد جاءت على الوجه الذى يوضحه الجدول رقم ( ٢٤ ) من من الفصل الثانى من الدراسة الميدانية حيث افتقرت بطاقات الوصف الحالية الى ذكر الأدوات والعدد التى يستخدمها العامل وظروف العمل والمسئوليات والسلطات والمهارات اللازمة لممارستها بكفاءة٠

وقد كشفت الدراسة عن النسب المتواضعة التى أوضحت أن التركيز فى بطاقات الوصف كان فى أعلى نسبة له عند تحديد موقع الوظيفة ، المؤهل الدراسى ،الخبرة البينية ، علاقة الوظيفة بالوظائف الأعلى والأدنى فقط أما باقى العناصر فقد افتقرت البطاقات الى وجودها وان وجدت كانت ليست على المستوى المطلوب ٠

## ٣ ـ اسلوب وطريقة التوصيف :

لقد كشفت الدراسة أن مشروعات ترتيب الوظائف قد أعدت فى معظم الوحدات الحكومية عن طريق أخصائى التنظيم والادارة بوحدات التنظيم والادارة وقد أنجزت هذه المشروعات فى بعض الوحدات بمعاونة خبراء الجهاز للتنظيم والادارة ٠

وقد كان اعداد مشروعات الترتيب فى معظم الوحدات باستخدام أحد أو كل من الأسلوبين التاليين :

( أ ) الدراسة المكتبية ٠

( ب ) تطوير بطاقات وصف قائمة سبق اعدادها فى ظل بعض قوانين العاملين السابقة ٠

٤ ـ العناصر الجديدة التي يتطلب أن تتضمنها بطاقات وصف الوظائف في ضوء مدخل الأهداف :

كشفت الدراسة الميدانية من الاستبيان الذى شارك فيه شاغلو وظائف الادارة العليا والدرجة الأولى الى أهمية تحديد العناصر الحيوية والجوهرية التى تقتضى أن تشتمل عليها مكونات بطاقات الوصف وهى :

( أ ) اهداف الوظيفة ومجالات النتائج :

لقد أكدت الدراسة على ان الوظيفة التى لا هدف لها لا مبرر لوجودها ضمن وظائف المنظمة .

وكتابة هدف الوظيفة له أصوله العلمية انطلاقا من نظرية الادارة بالأهداف والنتائج .

ونظرا لأن هدف المنصب الادارى هو عبارة محددة جدا عن مقياس نتيجة من مجالات النتائج (٢) ويتضمن عنصر الزمن ، عنصر الكمية الجودة ، التكلفة ... وكما أن كتابة الهدف فى بطاقة الوصف سوف يتم تعديله من زمن الى آخر ، كما سيتم تعديل الكم من فترة الى أخرى حسب الطموحات المطلوبة والامكانات المتاحة ، فان مجالات النتائج هى أحد العناصر التى تحتم قواعد المنطق ان تشملها بطاقة الوصف للمنصب الادارى .

واعمالا على امكانية التطبيق فى التطوير المطلوب أو المقترح بالبحث على مضمون وشكل بطاقة الوصف فان الباحث يرى ان ادخال مجالات النتائج على عناصر الوظيفة يتم على مرحلتين :

**المرحلة الأولى :** تحديد مجالات نتائج الوظائف الاشرافية حتى الوظائف الأولى بالمنظمة وذلك كمرحلة أولى .

**المرحلة الثانية :** تحديد مجالات نتائج الوظائف الأخرى بالهيكل الوظيفى حتى تصبح أقل وظيفة فى الهيكل التنظيمى لها مجال نتيجة .

وقد استند الباحث فى تنفيذ التطوير على مرحلتين وذلك لأنه بالرغم من أن مفهوم الادارة بالأهداف والنتائج يبدو واضحا وسهلا ومقنعا فى التطبيق فان تعلم مهارة جديدة أصعب من العمل ذاته ، فوضع مجالات

---

(٢) د. سيد الهوارى ، مرجع سبق ذكره ص ٤٩ .

نتائج لكل منصب ( وظيفة ) ووضع مقاييس لكل مجال نتيجة ووضع تلك المجالات والمقاييس فى شكل أهداف للمناصب ليس مسألة سهلة ، لا سيما اذا كان المطلوب ربط هذه المناصب بعضها ببعض أفقيا ورأسيا . وقد حددت الطريقة التفصيلية لكيفية وضع وصف وظيفى باستخدام مجالات نتائج الوظيفة فى اطار التركيز على فلسفة الادارة بالأهداف والنتائج فى ادارة المنظمات الحكومية بالجانب النظرى من الدراسة .

**( ب ) بالنسبة لمطالب التأهيل العلمى للوظائف التخصصية :**

فى خصوصية التأهيل العلمى النظرى الممثل لجانب المعارف النظرية المطلوبة لشغل الوظيفة التخصصية والمحدد بمستوى التأهيل العالى المناسب على الأقل فى كثير من الوظائف بالمجموعات التخصصية المختلفة . فهذا الأمر يثار بشأنه عدة اراء حول ما اذا كان يكتفى بمستواه العالى فقط عند شغل الوظيفة أم أن الأمر يقتضى الالتزام بنوعية متخصصة من المعرفة ونوعية خبرة عملية متخصصة فى مجال العمل وذلك عند شغل تلك الوظائف .

وقد تعددت هذه الاستفسارات بعاليه على وجه الخصوص عند توصيف وظائف الادارة العليا ابتداء من درجة مدير عام وحتى الدرجة الممتازة وقد واجهت مثل هذه الحالات خبراء الجهاز المركزى للتنظيم والادارة عند مراجعة وأعتماد بطاقات وصف الوظائف ومطالب التأهيل التى تتضمنها مشروعات ترتيب وظائف وحدات القطاع الحكومى ، وكانت ظاهرة قد تكررت فى نسبة كبيرة من مشروعات ترتيب الوظائف بأن اقتصرت مطالب التأهيل العلمى بوظائف الادارة العليا على المؤهل العالى المناسب بغض النظر عن واجبات ومسئوليات تلك الوظائف .

وتعتبر هذه الحالات انعكاسا لقضية مطروحة فى الفكر الادارى منذ سنوات وتدور حول مدى وجوب أن يكون « المدير متخصصا أم اداريا فقط يجيد الادراة وفن الادارة » .

**فالاتجاه الأول :** القائل بالاكتفاء بأن يكون شاغل الوظيفة القيادية اداريا فقط ومن غير المتخصصين فى ذات المجال النوعى لعمل النشاط الذى يتولى رئاسته يستند أنصاره الى الحجج التالية (٣) :

---

(٣) الوظائف القيادية ـ ومطالب تاهيلها ، دراسة أعدتها الادارة المركزية لترتيب وموازنة الوظائف بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة منشورة بمجلة التنمية الادارية عدد اكتوبر ١٩٨٥ .

١ ـ ان وظائف القيـادة هي وظائف ادارة بالدرجة الأولى تتعلق مهامها بمجالات العملية الادارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة ورقابة واتخاذ قرارات ٠

٢ ـ شاغلو وظائف القيـادات الادارية يمثلون صـفوة يجب أن تختـار وتؤهل لمهام القيادة والرئاسة ٠

٣ ـ تقدم فنون وعلوم الادارة الحديثة ، بجانب شخصية القائد والاستفادة من النظم الرياضية المتقدمة وأساليب بحوث العمليات ، والحاسبات الآلية ٠٠ والتى تكفل البيـانات والمعـلومات بعـد معالجتها وفقا لمتطلبات العملية الادارية ٠

٤ ـ توافر نخبة من المتخصصين فى كافة فروع التخصصـات تتولى الدراسات التخصصية وعرضها على القائد لاتخاذ القرار ٠

**والاتجاه الثانى** : والذى يدعـو الى ضرورة أن يـكون شاغلو الوظائف الادارية العليا متخصصين وخبراء فى ذات المجـال النوعى للعمـل الذى يتولون قيادته لهم حججهم وأسانيدهم والتى تتلخص فى الآتى:

١ ـ المسئولية منوطة بمتخذ القرار من بدائل عديدة مما يقتضى المعرفة الدقيقـة بالجزئيـات المثلة لحيثيات اتخـاذ القرار وهو ما يعنى ضرورة الالمام بالنواحى الفنية والجوانب التخصصية لعمل الوحـدة واختصاصاتها ٠

٢ ـ التخصص أصبـح جوهر الادارة الحديثـة حيث لا يستطيع الفرد الالمام بعلوم المعرفة فى أكثر من مجـال نوعى واحـد فضلا على أن الكفاءة ترتبط بعلاقة طردية متصاعدة مع التخصص ٠

٣ ـ جوهر ممارسـة الوظائف الادارية يصطبغ بصبغة تخصصية فاقرار برامج العمل بمنشأة طبية سوف يجعل جوهر العملية الادارية ذات صبغة طبعية ٠

٤ ـ يمكن اكساب مقدمات القيـادة الاداريـة للمتخصصين عن طريق البرامج التدريبية المتقدمة فى علم الادارة فى حين قد يكون مستحيلا اكساب المعرفة المتخصصة نظريا وعلميا وتطبيقيا للقائد الادارى غير المتخصص ٠

٥ ـ الخطأ الفنى عنـد اتخاذ القرارات لا يخل مسئولية القائد حتى فى حالة وجود متخصصين بالمستويات الوظيفية الأدنى ٠

٦ ـ لم يستوعب القطاع الحكومي في مصر في الوقت الحالي النظم الآلية والحاسبات الالكترونية ٠

٧ ـ ان اباحة شغل وظائف الادارة العليا على اطلاقها لأى من الحاصلين على المؤهل العالى دون اشتراط لنوعية تخصص محددة تستلزمها طبيعة عمل الوظيفة قد يفسح المجال أمام الاعتبارات غير الموضوعية عند شغل مثل هذه الوظائف ٠

وخلاصة القول ـ ان الظروف الحالية والملامح العامة لسمات القطاع الحكومي في مصر تتطلب ضرورة أن يكون شاغل الوظيفة القيادية بالوحدات الادارية فردا متخصصا ما أمكن ذلك في ذات المجال النوعى لعمل الوظيفة بالاضافة الى أهمية تنمية قدراته ومهاراته الادارية عن طريق البرامج التدريبية المتقدمة والمتخصصة في أعمال مهام الادارة العليا كما أن اطلاق شرط مستوى التأهيل العلمى المناسب فقط عند تحديد اشتراطات شغل وظائف المجموعة النوعية لوظائف الادارة العليا هو اتجاه يتطلب اعداد وتأهيل القادة الاداريين منذ بداية دخولهم الحياة الوظيفية وليس عند ختام مدة الخدمة الوظيفية للعامل بعد ارتقائه الى وظيفة قيادية غير مؤهل لها التأهيل السليم ٠

واذا ما توصلت الدراسة السابقة الى الأخذ بالاتجاه « القائد الادارى » الخبير فانه لامناص من أن تكون البداية الوظيفية للعامل وبالتالى اشتراطات التأهيل اللازمة للوظائف عند بداية التعيين وما يعلوها من مستويات قائمة على أساس التخصص والخبرة النوعية ٠

وقد نحت الادارة المركزية لترتيب وموازنة الوظائف بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة نحوا واضحا تجاه التركيز على مطالب التأهيل العلمى النوعي عند تحديد اشتراطات شغل وظائف بداية التعيين والتى تستلزم طبيعة واجباتها ومسئولياتها ومستوى صعوبة الأعمال بها نوعا محددا من التأهيل العلمى ٠

ويرى الباحث أن التوصيف الدقيق الموضوعي لواجبات ومسئوليات وظائف الادارة العليا هو الذى يحدد ما اذا كان الأمر يقتضى الأخذ بالاتجاه الأول ـ القائد الاداري ـ أم يتم الأخذ بالاتجاه الثاني ـ القائد المتخصص ـ فكثير من وظائف الادارة العليا لاتشغل الا اذا كان القائد في ذات تخصص القائمين على العمل ممن يشرف عليهم ، فوظائف الادارة العليا التى تشغل من أهل التخصص الهندسى الدقيق أو الطبى الدقيق تقتضى أن تكون مطالب التأهيل العلمى مقصورة على التخصص الهندسى أو الطبى حسب

الأحوال والا اضطرب العمل ، كما أن بعض وظائف الادارة العليا فى مجالات أخرى مثل التسويق ، المعلومات ، خدمة المواطنين ، التخطيط ٠٠ مثل هذه التخصصات قد يكون القائد بها اداريا فالتخصص يمارس من خلال المعارف العامة ، فلا يمنع أن يكون شاغلو هذه الوظائف فى تلك المجالات مهندسين أو تجاريين وهو الأمر الذى يكشف عنه التوصيف العلمى السليم للوظائف وبذلك تكون مطالب التأهيل العلمى مؤهلا عاليا مناسبا وعليه فان الأخذ بأى من الاتجاهين هو رهن نتائج التحليل والتوصيف الوظيفى لأعمال الوظائف بالوحدة ، ولا يقتضى أن تكون القاعدة فى توصيف وظائف الادارة العليا وفى تحديد مطالب التأهيل العلمى بكتابة « مؤهل عال مناسب » ثم يترك الأمر على اطلاقه لجهة الادارة وحسب الظروف والحالة الشخصية للمرشح لشغل الوظيفة بالادارة العليا ٠

**٥ ـ تقييم الوظائف :**

**١ ـ العوامل التى يقتضى مراعاتها عند تقييم وظائف الوحدة :**

**جدول رقم ( ١٨ )**

**تفريغ تكرارى لعوامل تقييم الوظائف من جهة نظر المبحوثين شاغلى وظائف الادارة العليا والدرجة الأولى والتى يقتضى أن يتم مراعاتها عند تقييم الوظائف سؤال رقم ( ١١ )**

| مسلسل | العنصر « س ١١ » | ك و | الترتيب التنازلى للخيارات حسب اهميتها |
|---|---|---|---|
| ١ | الانجازات الماضية التى حققتها الوظيفة أو الادارة ٠ | ٨١٥ | ٢ |
| ٢ | الأهداف المتوقعة من ممارسة العمل مستقبلا ٠ | ١٠٤١ | ١ |
| ٣ | فتح مجال الترقى امام العاملين | ٥٦٨ | ٤ |
| ٤ | الخبرة الشخصية والقدرات التى يتمتع بها من سيرقى الى وظيفة اعلى ٠ | ٥٧٥ | ٣ |
| ٥ | قصور فى الاجراءات ومطلوب مزيد من تحديد السلطات والمسئوليات ٠ | ٤٤٢ | ٥ |

ويلاحظ من الجدول ما يأتى :

— جاءت الأهداف المتوقعة من ممارسة العمل مستقبلا فى مقدمة العوامل التى يقتضى مراعاتها عند تقييم الوظائف .

— احتلت الانجازات الماضية التى حققتها الوظيفة أو الادارة المرتبة الثانية وهو أمر يعكس بوضوح أن اعادة تقييم الوظائف يقتضى أن يتم بمراعاة الأهداف المستقبلة من زاوية والانجازات الماضية فى زاوية أخرى .

— يعكس الاختيار الثالث الجانب الانسانى فى العملية التنظيمية وفى الادارة بصفة عامة حيث ان مهارات وقدرات العامل سوف تثرى الوظيفة وتعطيها أهمية وهو أمر وارد فى مسألة التقييم ويجب مراعاتها .

## جدول رقم ( ١٩ )

### تفريغ تكرارى لعامل تعقد العمل وتنوعه والخبرة الشخصية وعلاقته بتقييم الوظائف .

| مسلسل | البيان « س ٨ » | ك | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| ١ | تعقد العمل وتنوعه | ٢٨ | ١٢٪ |
| ٢ | الخبرة الشخصية والقدرات للشخص المتوقع تولى الوظيفة المقيمة . | ٦٦ | ٢٧٪ |
| ٣ | تعقد العمل + الخبرة الشخصية معا | ١٤٨ | ٦١٪ |
| | | ٢٤٢ | ١٠٠٪ |

ويلاحظ على الجدول ما يلى :

— احتل عامل « تعقد العمل + القدرات الشخصية » معا مركز الصدارة عند تقييم الوظائف بنسبة ٦١٪ وهو الأمر الذى يكشف ان تقييم الوظائف لا يتم بصورة مطلقة مجردة ــ يكون العمل هو

كل ما يدخل فى مسألة التقييم ، كما أن تقييم الوظائف لا يتم لأشخاص بعينهم بمعزل عن طبيعة العمل وتنوعه ٠

وهذا الاتجاه يتفق مع ما سبق أن أشرنا اليه الى أن المهارات والقدرات هى من أهم أربعة عناصر يقتضى التركيز عليها وايضاحها عند اعداد بطاقات وصف الوظائف التى تتطلب مثل هذه المواصفات الشخصية ٠

٢ ـ العوامل التى تم رصدها وكانت ضمن العوامل التى دخلت فى تحديد مستويات الوظائف الحالية أو فى التقييم الحالى لها ٠

## جدول رقم ( ٢٠ )

**تفريغ تكرارى لعوامل تقييم الوظائف التى استندت اليها المنظمات عند تقييم وظائفها الحالية ٠**

| مسلسل | العنصر « س ١٠ » | ك و | الترتيب التنازلى للخيارات حسب اهميتها |
|---|---|---|---|
| ١ | حجم العمل ونوعيته وتعقده | ٧٦٢ | ٢ |
| ٢ | الدرجات المالية التى وصل اليها شاغلو الوظائف الرئيسية بالمنظمة قبل التقييم التقييم ٠ | ٧٩٨ | ١ |
| ٣ | الأهداف المحددة المتوقعة من الأنشطة الرئيسية بالمنظمة ٠ | ٤٩١ | ٣ |
| ٤ | عدد العاملين ونوعياتهم بالأنشطة الرئيسية ٠ | ٤٨٢ | ٤ |

ويلاحظ من الجدول ما يأتى :

ـــ احتل عامل الدرجات المالية التى وصل اليها العاملون مرتبة الصدارة فى العوامل التى تم مراعاتها عند تقييم الوظائف الرئيسية بالوحدات ٠ وهذا يخالف تماما العامل رقم ( ١ ) فى العوامل التى يقتضى مراعاتها عند التقييم والذى أوضحناه فى التحليل السابق رقم ٩ ، وهو الأمر الذى يعكس تدخل العوامل الشخصية فى تقييم

الوظائف الرئيسية بعيدا عن الاعتبارات الموضوعية التى تتعلق بالعمل ذاته •

— برز حجم الأعمال ونوعيتها وتعقدها فى المرتبة الثانية ضمن العوامل التى تم مراعاتها عند تقييم الوظائف •

— جاءت الأهداف المتوقعة من الأنشطة فى المرتبة الثالثة وهو أمر يقتضى من المسئولين عن ادارة النظام ومتابعته تداركه مستقبلا حيث ان عامل الأهداف المنوط بها الأنشطة هى العامل الأول فى تقييم الوظائف •

— ويتبقى لنا بعض الملاحظات التى تساهم فى اعطاء صورة للواقع وتلمس خطوات المستقبل وذلك من خلال عرض لأهم النسب المئوية التى يتضمنها الجدول رقم ( ١٢ ) ( ملحق رقم ١ ) وهى على الوجه التالى :

٦٥٪ من المبحوثين موافقون على الترقية بالاختيار فى حدود النسب التى أوضحها القانون الحالى للعاملين المدنيين بالدولة •

٦١٪ من المبحوثين يوافقون على الترقية بالاختيار بنسبة ١٠٠٪ لشاغلى وظائف الادارة العليا والدرجة الأولى •

٣٩٪ من المبحوثين لا يوافقون على الترقية بالاختيار المطلق فى وظائف الادارة العليا والدرجة الأولى •

٦٩٪ من المبحوثين غير راضين تماما عن النتائج التى تتحقق بمنظماتهم •

٨١٪ يرون أن الموارد المادية والبشرية التى لديهم لاتستخدم أحسن استخدام •

٥٤٪ يقولون ان منظماتهم لديها أهداف محددة واضحة قابلة للقياس •

٨٦٪ يدلون بأن كل مدير بالمنظمة لم يساهم بشكل حقيقى فى كتابة بطاقة وصف وظيفته •

٦٦٪ يوافقون على أن بطاقات التوصيف الحالية لا تستخدم كأداة ادارية فى شئون التوظيف •

٩٠٪ يوافقون على فكرة بطاقات توصيف الوظائف الخاصة بالادارة العليا ببطاقة فعالية للوظيفة توضح مجالات النتائج المتوقعة

المهارات الخاصة والقدرات ، المعلومات التى تتطلبها مهام الوظيفة وتوقيتها ٠

٩٢٪ يجمعون على أنه اذا لم يكن للوظيفة مبرر فلا مبرر لوجودها ٠

٧٣٪ يرون أن المديرين الحاليين تعودوا التفكير فى الأنشطة بدلا من التفكير فى النتائج المتوقعة ٠

٨٨٪ يرغبون فى ممارسة الادارة بالأهداف والنتائج فى حياتهم الوظيفية ٠

٥٦٪ يوافقون على أنه لا يوجد تعاون حقيقى بين ادارة شئون العاملين وادارة التنظيم والادارة ٠

٧١٪ يوافقون على دمج اختصاصات ادارة الأفراد وادارة التنظيم والادارة فى قطاع واحد تحت رئاسة واحدة ٠

٧١٪ يرون أنه لم يتم وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب حتى الآن ٠

ويلاحظ على النسب المئوية السابق عرضها ما يلى :

— ان افتراضات البحث التى تم التأكيد على صحتها عند عرض اطار البحث النظرى يتم التأكد من صحتها مرة أخرى فى الجانب الميدانى من الدراسة وهى الافتراضات التى تتعلق بأسباب أوجه القصور التى نواجهها عند تطبيق نظام ترتيب الوظائف وبعد مرور تسعة أعوام من صدور القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٨٧ بنظام العاملين المدنيين بالدولة ٠

— لاقت الافتراضات والأفكار التى عرضها الباحث فى مجال تطوير نظام ترتيب الوظائف من خلال الاستفادة من نظام الادارة بالأهداف والنتائج موافقة وتأييدا من جانب المبحوثين نحو ادخال فكرة الأهداف ومجالات النتائج المتوقعة من المناصب الادارية مع التأكيد على جانب المهارات والقدرات فى بطاقة الوصف حيث تعكس هذه العناصر نوعا من الفعالية والحركية فى التوصيف ويكون الوصف أكثر تعبيرا وأفضل استخداما فى التطبيق العملى ٠

٣ ـ العوامل الداخلة في تقييم الوظائف من وجهة نظر مسئولى التنظيم والادارة :

## جـدول رقـم ( ٢١ )

التفريغ التكرارى للعوامل التى تدخـل فى تقييم الوظائف والتى تعكس وجهة نظر مسئولى التنظيم والادارة بالوحدات الادارية .

| مسلسل | العوامـــل « س ١٢ » | التكرارات | النسبة |
|---|---|---|---|
| ١ | مستويات صـعوبة الأعمـال من واقع واجباتها ومسئولياتها الفعلية . | ٣٢ | ٩١٪ |
| ٢ | الخبرة الشخصية لشاغل الوظيفة | ١١ | ٣١٪ |
| ٣ | المؤهـلات الدراسيـة | ٢٣ | ٦٦٪ |
| ٤ | حجم العمل ونوعيته من تعقد او بساطة | ٢٧ | ٧٧٪ |
| ٥ | علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى بالجهة | ٢١ | ٦٠٪ |
| ٦ | الوظائف المتشابهة فى المنظمات الأخرى المتماثلة . | ١٤ | ٤٠٪ |
| ٧ | مستوى أداء العامل الشخصى من مهارة او قدرات خاصة له . | ٩ | ٢٦٪ |
| ٨ | اخـــرى | — | — |

يلاحظ على الجدول ما يلى :

— ان أهم العوامل التى تدخـل فى تقييم الوظائف تتمثل فى عـامل مستوى صعوبة الأعمال من واقع واجباتها ومسئولياتها حيث أكد على هذا العامل ٩١٪ من مفردات العينة .

— تمثلت أهم ثلاثة عوامل ـ بعد العامل السابق ـ فى :

ـ حجم العمل ونوعيته من تعقد أو بساطة بنسبة ٧٧٪

ـ مستوى المؤهلات الدراسية بنسبة ٦٦٪

ـ علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى بالجهة بنسبة ٦٠٪

— جاء عامل مستوى اداء العامل الشخصى من مهارة أو قـدرات هو أقل العوامل التى تدخل فى تقييم الوظائف حيث ان تقييم الوظائف يكون بعيدا عن حالة شاغلى الوظائف ومهاراتهم الخاصة .

٤ ـ عوامل تقييم الوظائف التى تم مراعاتها عند تقييم وظـائف وحدات الجهات الحكومية التى طبقت معايير ترتيب الوظائف :

## جـــدول رقـم ( ٢٢ )

**تفريغ تكرارى للعوامـل التى دخلت فى تقييم وظـائف الجهـات الحكومية عنـد تقييمها بالجدول الحالى المعمول به بوحدات مفردات عينة البحث :**

| مسلسل | عوامل التقييم « س ١٤ » | ك و | الترتيب التنازلى للخيارات حسب اهميتها |
|---|---|---|---|
| ١ | الدرجات المالية التى وصل اليها العاملون فى هذه المستويات الوظيفية . | ٢٦٧ | ١ |
| ٢ | اهمية الوظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى من حيث مشاركتها فى تحقيق اهداف المنظمة . | ١٩٣ | ٣ |
| ٣ | حجم العمـــل | ١٧١ | ٤ |
| ٤ | تعدد نوعيـــة الأعمـال وتعقدهـــــا | ١٤٦ | ٦ |
| ٥ | اهمية وخبرة ومهارة شاغل الوظيفة اثناء تقييم الوظيفة التى يشغلونها . | ١٩٦ | ٢ |
| ٦ | عـدد ونوعيـة العـاملين فى التقسيم التنظيمى . | ١٦١ | ٥ |
| ٧ | حجم المسئوليـات المالية والمادية التى تناط بالتقسيم التنظيمى . | ٩٦ | ٧ |
| ٨ | الرغبة فى ترقية احد العاملين الى درجة مالية اعلى . | ٥٠ | ٨ |
| ٩ | اخرى ( لا يوجد ) . | ـ | ـ |

يلاحظ على الجدول السابق ما يلى :

ــ أن أهم العوامل التى أثرت فى تقييم الوظائف هى درجات العاملين التى وصل اليها العاملون عند تطبيق النظام وهو الأمر الذى يتفق وما انتهى اليه الرأى عند عرض ذلك بالجانب النظرى من الدراسة ، ويتفق ذلك مع ما انتهى اليه تحليل تكرارات ذات الاستبيان بالقائمة

الاولى من استطلاع رأى المبحوثين من شاغلى وظائف الادارة العليا والدرجة الأولى ٠

— كان لشاغلى الوظائف القيادية عند تقييم الوظائف الأثر فى تقييم وظائفهم بالمستويات التى قيمت بها هذه الوظائف حيث كان لعامل الخبرة والمهارة المرتبة الثـانية من بين العوامل التى كانت محـل اعتبار عند نظر تقييم الوظائف ٠

— جات الاعتبارات الموضوعية التى تتعلق بعوامل التقييم الموضوعية فى المرتبة الثالثة والرابعة والخامسة عند نظر تقييم الوظائف وذلك بعد العاملين السابق عرضهما فى المرتبة الأولى والثانية ٠

وهنا تجدر الملاحظة الى أن ما أظهره الاستبيان من أن عامل الدرجات المالية التى وصـل اليها العاملون قد ارتقى المرتبـة الأولى عند تحـديد مستويات تقييم الوظائف بالوحدات الادارية يرجع الى مراعاة الجـانب الانسانى للعاملين أمر لم يتم التغاضى عنه فى بداية العمل بنظام ترتيب الوظائف انطلاقا من أهمية ظروف المرحلة الانتقالية التى يمر بهـا تنفيذ النظام الا ان مانود التأكيد عليه هو ان الاعتبارات الموضـوعية فى تقييم الوظائف كانت دائما هى الأساس الأول فى تقييم الوظائف بتلك الوحدات وعلى أن تسود تلك الاعتبارات الموضوعية المتصلة بالأهداف وأهمية العمل وحجمه اذا ما تعارضت مع الاعتبارات الشخصية المتعلقة بدرجات العاملين الحالية ٠٠

**مستوى انجاز عمليات تقييم الوظائف : ( نظرة تحليلية )**

**١ ـ مفهوم تقييم الوظائف فى ظل معايير ترتيب الوظائف المعمول بها :**

تقييم الوظائف يعنى تحديد الأهمية النسبية للوظائف فيما بينهـا وترتيبها تنازليا أو تصاعديا فى سلم الأجور ٠

وهى مجموعة عمليـات القيـاس التى تتم على مكونات كل وظيفـة لتحديد مستوى أهمية هذه الوظيفة بالنسبة لغيرها فى ضوء محـددات أو عوامل تقييم مجتمعة أو منفردة على مستوى كل عامل ٠

وطرق التقييم اما وصفية أو كمية ففى الطرق الوصفية ـ كما عرض الباحث بالمبحث الثانى من الفصل الأول بالبـاب الأول ـ تكون عمليـات القياس أو تحديد الأهميـة النسبية أو ما يسمى بعمليـة التقييم عمليات اجمالية يتم فيها النظر للوظيفة على مستوى عوامل التقييم مجتمعة دون

تفصيل أما فى الطريق الكمية أو الرقمية فان عمليات القياس تتم بقياس مستوى ثقل الوظيفة تحت كل عامل من عوامل التقييم حينئذ يكون القياس أكثر دقة وموضوعية وأكثر تعقيدا للوصول الى نتائج منطقية وأكثر عدلا ·

وتقييم الوظائف فى القطاع الحكومى بجمهورية مصر العربية قد سار علىمنهج طريقة التدريج ·

كما نصت معايير ترتيب الوظائف صراحة على هذا فى الفقرة « هـ » من المادة الأولى من هذه المعايير ·

وهذه الطريقة هى احدى الطرق الاجمالية الوصفية التى تناسب عمليات القياس أو التقييم لأعداد كبيرة جدا من الوظائف وهو الذى يتفق وقطاع الأعمال فى الحكومة ·

وجوهر طريقة التدريج يركز على قاعدتين رئيسيتين تمثلان عنصرى النجاح لهذه الطريقة وهما :

## ( ا ) دقة ووضــوح مقيــاس التقييم :

ففى طريقة التدريج يكون لدى القائمين على التنفيذ مقياس لتقييم الوظائف مشتمل على تعريفات وصفية لمصطلحين أساسيين فى هذه الطريقة وهما المجموعة النوعية للوظائف ، والدرجة المالية فكلما كان تعريف هذين المصطلحين دقيقا وشاملا ومتميزا بالوضوح لمقيمى الوظائف كانت النتائج المترتبة على القياس فى ضوء هذا المقياس سليمة ·

وتعاريف المجموعات النوعية الواردة بمعايير ترتيب الوظائف قد جاءت الى حـــد كبير بصورة دقيقة وشاملة وهو ما تميزت به المعــايير الصادرة عام ١٩٧٨ عن معايير الترتيب السابق صدورها أعوام ١٩٧٦ وما قبلها ·

كما كانت المرونة احدى السمات التى اتسمت بها المعايير الحالية فى أن القرار المنظم لها رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ قد أعطى أحقية للجهات فى استحداث مجموعات نوعية تناسب طبيعة نشاطها ·

أما ما يمكن أن يكون محــل نقد على المعايير الحاليــة هو ما يتعلق بتعريف الدرجات فى أنها تعاريف أغفلت ابراز عوامــل تقييم الوظــائف ومستوياتها بدقة ووضوح فى كل درجة مالية من الدرجة الممتازة وحتى الدرجة السادسة ، فقد وردت تعاريف الدرجات المالية الممتازة والعالية والمدير العــام والأولى أكثر وضوحــا وتحديدا لعوامــل تقييم الوظــائف

ومستوياتها من باقى الدرجات المالية من الدرجة الثانية وحتي الدرجة السادسة ٠

كما ان تعاريف الدرجات المالية قد شابها بعض القصور فى التحديد الدقيق لعمل الإشراف ٠٠٠ فهذا العامل كان يقتضى أن يكون واضحا من خلال علاقة الاشراف والتبعية بين شاغلى الوظائف الاشرافية والوظائف التى نسميها التكرارية ( باحث أول كبير باحثين ) فى ذات الدرجة المالية للوظائف الاشرافية ، وهو الأمر الذى يقتضى أن تحسمه عمليات متابعة النظام لايجاد صيغة علاقة متفق عليهـا بين الوظائف الادارية والوظائف التكرارية فى ذات الدرجة المالية خاصة ما تعلق منها بعلاقة الاشراف من شاغل وظيفـة مثل مدير عام ادارة عامـة ٠٠٠ بدرجـة مدير عـام والتى يمارسها على شاغلى وظائف كبير باحثين بدرجـة مدير عام ممن يتبعونـه بالتقسيم التنظيمى الذى يشرف عليه ٠

( ب ) سـلامة عمليـات القيـاس :

الكوادر البشرية هى أساس ومنطلق النجـاح فى كافة العمليـات الادارية فالعنصر البشرى هو العنصر الحاسـم من بين عناصر الانتـــاج ، فكلما توفرت العناصر والكوادر الفنية بوحدات التنظيم والادارة ، والتى تستوعب عمليات القياس المشار اليها وتقوم على تطبيقها بموضوعية بعيدة عن تدخل المؤثرات الشخصية فى التقييم ، كانت عمليات التقييم والقياس موضوعية الى حد كبير ٠

وقد تعرض البـاحث للمستويات الفنية لكوادر وحـدات التنظيم والادارة بالقطـاع الحكومى فى الفقرات السابقـة من هذا البـاب ، وقد تأكد للبـاحث أن هذه الكوادر تفتقر الى المستوى الفنى المطلوب لانجـاز عمليات تقييم الوظائف وذلك من خلال تحليل لنوعيات تأهيلهم العلمى مثلا والتى تعكس الحد الأدنى من المعرفة النظرية فى مجال ادارة الأعمال ، فقد ثبت أن ٦٤٫٨٪ من قيادات وحدات التنظيم والادارة هم من حملة المؤهلات الدراسية العليا فى فروع الآداب ، والزراعة ، والحقوق فى حين كان الأمـر يقتضى ان تكون هذه القيادات من خريجى بكالوريوس التجارة ، كما ان العاملين الحاليين يفتقرون الى الخبرات العمليـة فقد أكد البحث أيضا أن نسبة ٤٠٪ منهم لا يعرفون طريقة التقييم المتبعة فى القطاع الحكومى فقد أكد ١٩٪ من عينة البحث ممن يشغلون وظائف التنظيم والادارة على ان طريقة المراتب ــ وهى احدى طرق التقييم الوصفى وهى الطريقة المتبعة ــ غير ما هو وارد بأحكام المعايير التى نصت صراحة على طريقة التدريج كما أن ١١٪ من عينة البحث لا يعرفون طريقة التقييم المتبعة ٠

## ٢ ـ تقييم الوظائف فى التطبيق العملى :

التقييم الموضوعى للوظائف كان يتطلب عزل كافة المؤثرات الشخصية التى ترجع الى العاملين شاغلى الوظائف أو الى عزل اتجاهات السلطات المعنية بالتقييم ومع ذلك فقد تأثر مشروع التقييم الموضوعى للوظائف الذى تقدمت به الوحدات الحكومية للجهاز المركزى للتنظيم والادارة بكثير من العوامل التى ترجع الى أوضاع أشخاص شاغلى الوظائف أو الى طموحاتهم التى تتعلق بالترقية فى المستقبل القريب جدا ٠

لقد كشفت الدراسة الميدانية عن أن أهم العوامل التى أثرت فى مستويات تقييم الوظائف يرجع الى الدرجات المالية التى وصل اليها العاملون بتطبيق القوانين الشخصية التى كان معمولا بها قبل تطبيق نظام ترتيب الوظائف ، فقد كانت نسبة كبيرة من العاملين قد وصلوا الى الدرجة الأولى من أثر هذه القوانين الشخصية كما أن بعض الحالات من العاملين كانت درجاتهم المالية وصلت الى مدير عام ووكيل وزارة ، ووكيل أول وزارة ٠

ورغم ما أظهره الاستبيان حسبما أشرنا بعاليه فان أسلوب مراجعة واعتماد مشروعات ترتيب الوظائف بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة استند الى مراعاة عدد من العوامل الموضوعية عند تحديد مستويات تقييم الوظائف المقترحة بالهيكل التنظيمى المعتمد للوحدة والتى منها :

١ ـ حجم الأعمال بالجهة مثل حجم الاستثمارات ، الطبيعة القانونية للجهة ( سيادية / ايرادية / خدمية ) الانتشار الجغرافى ٠

٢ ـ الأهمية القومية لأهداف الوحدة فى ضوء أولويات الخطة الاقتصادية بالدولة ٠

٣ ـ حجم العمالة ومدى تنوعها كمؤشر لحجم الأعمال الممارسة ٠

٤ ـ دور النشاط فى تحقيق أهداف الوحدة ما بين دور مباشر أو دور غير مباشر ٠

**وقدتم مراعاة العوامل السابقة عند تقييم الوظائف لتأكيد هدفين :**

أ ) تحقيق الأهمية النسبة للوظائف فيما بينها داخل الوحدة ٠

ب ) تحقيق التنسيق بين مستويات تقييم الوظائف بكافة جهات الدولة فى ضوء رؤية شاملة على المستوى القومى ٠

ومع هذا فان تقييم الوظائف لم يحقق بصورة كاملة وذلك لأن هناك قدرا من الاعتبارات الأخرى فى المرحلة الانتقالية من نظام شخصى ممتد الجذور الى نظام يستهدف الموضوعية هذا فضلا عن ان طريقة التدريج لاتخلو من عنصر التقدير الشخصى ونحو مزيد من الموضوعية فى السنوات القادمه يرى الباحث أن علاج مشاكل تقييم الوظائف تتطلب ما يلى :

أولا : مراجعة كاملة للهياكل التنظيمية الحالية فى اطار استراتيجية واضحة للتطوير التنظيمى بكل وحدة وبمراعاة أن يكون التطوير التنظيمى عملية مخططة ومنظمة لتغيير ثقافة Culture وأنظمة Systems وسلوك Behavior المنظمة وذلك لزيادة فاعليتها من خلال تحقيق الأهداف التالية (٤) ٠

أ ) معاونة التنظيم — كنظام اجتماعى — على التخلص من التعقيدات الادارية Red-Tupe والاجراءات الجامدة التى تعوق اتخاذ القرارات الفعالة ٠

ب ) معاونة التنظيم على تحديد أهداف عالية الأداء وتحقيقها وفقا لمعايير ومستويات مقررة ٠

جـ ) جعل الادارة أكثر قدرة على التشخيص والتحليل فى مجال البحث عن حلول سليمة لمشكلات قائمة ٠

د ) تقوية عزيمة أعضاء التنظيم لمواجهة وحل صراعاتهم بطريقة بناءة ٠

هـ ) اطلاق الطاقات لتحقيق انجازات فعالة ٠

و ) الاسهام فى تغيير ثقافة التنظيم بمعاونته على استبدال الأساليب التطبيقية الحالية بأساليب ادارية أكثر فعالية ٠

واسناد دور التطور التنظيمى الى وحدات التنظيم والادارة بالجهات الحكومية تحت اشراف الجهاز المركزى للتنظيم والادارة يعطى دفعة قوية لتنفيذ استراتيجية شاملة للتطوير التنظيمى على المستوى القومى خاصة أن احداث التطوير التنظيمى على المستوى القومى يحتاج الى تدعيم مجموعة من السياسات الادارية الأخرى التى — تتضمن تحقيق أهداف التطوير التنظيمى وهى التى تتعلق بـ :

---

(٤) د٠ زكى محمود هاشم مدخل التطوير التنظيمى — هل يمكن تطبيقه فى القطاع الحكومى ، مجلة الادارة العدد الثانى أكتوبر ١٩٨٣ م ٠

- سياسات التدريب الادارى فى القطاع الحكومى والتى يلعب الجهاز فيهــا دورا كبيرا نحو تنميــة القيادات الادارية ورفع مستوى الأداء لاستيعاب كل تطور فى أساليب التنظيم والادارة ٠

- السياسة المالية التى تتصل بالموازنة العامة للدولة والتى يمكن ان تتحدد فى شكل موازنة برامج اداء ٠

- سياســات التوظف والتى يختص بها الجهــاز المركزى للتنظيـم والادارة والتى يمكن ان توفر للقيــادات الادارية المنــاخ التنظيمى وتعطيها الصلاحيــة للحركية بعيــدا عن اللوائح والاجراءات ونحو تحقيق الأهداف ٠

- السياسات الرقابية بحيث تكون هذه السياسات فى اطار الالتزام بتحقيق الأهداف بدلا من الرقابة اللائحية والاجرائية وهو ما يؤدى الى رفع كفاءة الأداء وحــل المشاكل نحو اصــلاح وتطوير شامــل وهادف ٠

- امكان تطبيق سياسة قومية للادارة بالأهداف فى القطاع الحكومى كمدخل أساسى للتطوير التنظيمى ٠

**ثانيا** : تعديل أسلوب التوصيف الحالى للوظائف الذى اتبع فى الوحدات الحكومية وعمل وصف علمى دقيق يرتكز على التحليل الوظيفى Job Analysis فى المرتبة الأولى مع التركيز على :

أ ) أسلوب قوائم الاستقصاء فى جميع البيانات والمعلومات وتحليلها ٠

ب ) كوادر فنية تشرف على عمليات التحليل الوظيفى ووصف الوظائف ٠

جـ ) تعديل مكونات بطاقة التوصيف الحاليــة بحيث تكشف بوضوح عن عوامــل التقييم الداخلة فى تكوينها بحيث تأتى كل العمليــات الاجرائية تحت عوامل التقييم وبحيث تعكس بطاقة الوصف العناصر التالية :

١ ـ مجالات النتائج ٠

٢ ـ علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى فى جميع الاتجاهات الرأسية والافقية ( التبعية الوظيفية ) ٠

٣ ـ المسئوليات ٠

٤ ـ السلطات ٠

٥ ـ ظروف العمل ٠

٦ ـ مخاطر العمل ٠

٧ ـ أدوات العمل ٠

٨ ـ مطالب التأهيل العلمية محددة تحديدا دقيقا ٠

٩ ـ تحديد الخبرة النوعية اللازمة لشغل هذه الوظيفة من الوظيفة الأدنى مباشرة ٠

١٠ ـ تحديد الخبرة الكلية اللازمة لشغلها « ان تطلبت الوظيفة ذلك » ٠

د ) الاهتمام بعملية التحليل الوظيفى باتباع أسلوب تقسيم الاجراءات الى خطوات وفى كل خطوة يتم توضيح ما الذى يجب عمله ؟ وكيف يتم ؟ وأين يتم ؟ ومتى يتم ؟

هـ ) الاهتمام بصياغة الاجراءات بما يضفى عليها الدقة والسهولة والوضوح عن طريق التتابع المنطقى للخطوات واستخدام فقرات صغيرة وجمل قصيرة ٠٠

و ) يجب ان تكون الاجراءات موجهة للهدف منها مباشرة ٠

**ثالثا : تعديل منهج تقييم الوظائف ٠**

تقييم الوظائف بمفهوم تحديد الأهمية النسبية للوظائف فيما بينها فى ضوء عوامل تقييم الوظائف مجتمعة هو مفهوم يدخل فى اطار تقييم الوظائف بطريقة التدريج ٠

وهى طريقة وصفية تعتمد على وجود مقياس للتقييم يتم تقييم الوظيفة فى ظله بمقارنتها بمقياس التقييم على مستوى كافة عوامل التقييم مجتمعة ٠

ورغم ملائمة طريقة التدريج لتقييم الوظائف فى القطاع الحكومى ذى الأعداد الكبيرة من الوظائف الا أنها طريقة تفتقر الى الموضوعية عند تحديد الأهمية النسبية للوظائف نظرا لارتفاع درجة التقدير والحكم الشخصى عند تحديد التقييم المناسب للوظيفة وذلك عند مقارنة واجبات ومسئوليات الوظيفة بتعريف الدرجة المالية على مقياس التقييم فى ضوء حكم اجمالى على درجة وجود عوامل التقييم مجتمعة فى الوظيفة محل التقييم ٠

وطريقة التدريج أو ما تسمى أحيانا بطريقة Clasification Method هى الطريقة التى تستخدم فى نظام ترتيب الوظائف الأمريكى منذ عام ١٩٤٩ الا أن ديوان الموظفين فى أمريكا قد أدخل منذ سنوات تطويرا على هذه الطريقة بادخال طريقة التقييم بالنقط وتم تسميتها بطريقة
Factor Evaluation System (F.E.S.)

وهى طريقة تم اتباعها منذ ديسمبر عام ١٩٧٥ لتحديد الدرجات عند الوظائف غير الاشرافية (٥) .

وفى هذا النظام فان الوظائف تلحق بدرجاتها على أساس واجباتها ومسئولياتها ومطالب التأهيل فى ضوء التقييم تحت ٩ عوامل تقييم للوظائف غير الاشرافية « التنفيذية » وهى :

١ ـ المعارف المطلوبة للوظيفة .

٢ ـ الرقابة الاشرافية .

٣ ـ الارشادات .

٤ ـ التعقيد .

٥ ـ مجال وتأثير العمل .

٦ ـ الاتصالات « الشخصية » .

٧ ـ الاتصالات والغرض منها .

٨ ـ المطالب الجسمانية ( المجهود البدنى ) .

٩ ـ بيئة العمل .

وتستخدم هذه الطريقة الجديدة لتقييم الوظائف التنفيذية من الدرجة ١ : ١٥ من درجات الجدول العام (G. S.) وهى التى تمثل تلك الوظائف التنفيذية أما الدرجات من ١٦ : ١٨ فتمثل الوظائف الادارية العليا فى النظام الأمريكى .

وتتضمن هذه الطريقة بصفة أساسية وبشكل موجز ما يلى :

---

(٥) *Instructions For the Factor Evaluation System*, U.S. office of Personnel Management. May 1977, Reprinted 11-1983.

١ ـ تقسيم جدول تعاريف الدرجات الى شرائح تتضمن كل شريحة عـددا من النقط بدءا من الدرجة ( ١ ) : الدرجة ( ١٥ ) كمـا يـلى :

| الدرجة | عدد النقط ( فقط ) | الدرجة | عدد النقط |
|---|---|---|---|
| ١ | ١٣٠ ـ ٢٥٠ | ٩ | ١٨٥٥ ـ ٢١٠٠ |
| ٢ | ٢٥٥ ـ ٤٥٠ | ١٠ | ٢١٠٥ ـ ٢٣٥٠ |
| ٣ | ٤٥٥ ـ ٦٥٠ | ١١ | ٢٣٥٥ ـ ٢٧٥٠ |
| ٤ | ٦٥٥ ـ ٨٥٠ | ١٢ | ٢٧٥٥ ـ ٣١٥٠ |
| ٥ | ٨٥٥ ـ ١١٠٠ | ١٣ | ٣١٥٥ ـ ٣٦٠٠ |
| ٦ | ١١٠٥ ـ ١٣٥٠ | ١٤ | ٣٦٠٥ ـ ٤٠٥٠ |
| ٧ | ١٣٥٥ ـ ١٦٠٠ | ١٥ | ٤٠٥٥ فاكثر |
| ٨ | ١٦٠٥ ـ ١٨٥٠ | | |

٢ ـ تقسيم عوامل التقييم التسعة الى مستويات متدرجـة حسب كل عامل من هـذه العوامل وتحـدد عـددا من النقط لكل مستوى . كما تحـدد لكل مستوى تعريفا يوضح درجة صعوبة العمل وأهميتـه وذلك حسب ما هو موضح بالجدول التالى :

| المستويات | | عدد النقط بكل مستوى |
|---|---|---|
| العوامل | عدد المستويات | |
| المعارف المطلوبة للوظيفة | ٩ | ٥٠ ، ٢٠٠ ، ٣٥٠ ، ٥٥٠ ، ٧٥٠ ، ٩٥٠ ، ١٢٥٠ ، ١٥٥٠ ، ١٨٥٠ ، |
| الرقابة الاشرافية | ٥ | ٢٥ ، ١٢٥ ، ٢٧٥ ، ٤٥٠ ، ٦٥٠ ، |
| الارشـــادات | ٥ | ٢٥ ، ١٢٥ ، ٢٧٥ ، ٤٥٠ ، ٦٥٠ ، |
| تعقـد العمـل | ٦ | ٢٥ ، ٧٥ ، ١٥٠ ، ٢٢٥ ، ٣٢٥ ، ٤٥٠ . |
| مجال وتاثير العمل | ٦ | ٢٥ ، ٧٥ ، ١٥٠ ، ٢٢٥ ، ٣٢٥ ، ٤٥٠ ، |
| الاتصـالات الشخصية | ٤ | ١٠ ، ٢٥ ، ٦٠ ، ١١٠ |
| الغرض من الاتصالات | ٤ | ١٠ ، ٥٠ ، ١٢٠ ، ٢٢٠ |
| المجهـود البدنى | ٣ | ٥ ، ٢٠ ، ٥٠ |
| بيئـة العمل | ٤ | ٥ ، ٢٠ ، ٥٠ |

٣ ـ يصدر ديوان الموظفين معايير تسمى Primary Standard

لكل مجموعة وظيفيه أو لكل مجموعة فئات أو لكل فئه حيث تتضمن تلك المعايير ما يلى :

ـــ تعريف بالمجموعات الوظيفية Occupation Groups

ـــ تعريف بالعوامل ومستوياتها فى ضوء تعريف مجموعات الفئات ٠ Series of Classes

ـــ وصف فئات الوظائف التى تتضمنها كل مجموعة وتسمى الفئة Class ويسمى هذا الوصف ٠ Bench Mark

ـــ تقييم فئات وظائف هذه المجموعة وفقا لعدد النقط التى حصلت عليها كل فئة حيث تأخذ الفئة الدرجة التى تعادل عدد النقط التى حددت للدرجة بالجدول العام ( G. S. ) ٠

## كيفية استخدام معايير الترتيب الجديده بالطريقة الأمريكية :

اذا ما رغبت احدى الجهات الحكومية فى تقييم وظيفة مهندس ميكانيكى مثلا فانها ترجع الى دليل التقييم الخاص بمجموعة فئات المهندسين الميكانيكيين ٠

Mechanical Engineering Series G.S., 830, June 1978.

وعلى أساس الوصف التحليلى لواجبات الوظيفة المراد تقييمها وبمقارنتها بعوامل التقييم الواردة بالدليل ومستوياتها يمكن الوصول بسهولة الى محصلة عدد النقط التى تحصل عليها الوظيفة وبالتالى تحديد درجتها وأجرها ٠

ويمكن فى كثير من الأحوال قياس الوظيفة المطلوب تقييمها على أوصاف الوظائف الواردة بالمعيار المسماة Bench Mark مباشرة وتحديد عدد النقط التى تحصل عليها دون حاجة الى الرجوع الى عوامل التقييم (٦) ٠ الا أنه للتأكد من مطابقة تقييم وظيفتين فيما بينهما فانه يمكن الرجوع الى عوامل التقييم ومستوياتها الواردة بالمعايير ٠
Primary Standard

---

(٦) عادى يحيى نافع ، مرجع سبق ذكره ص ١٨٧ ٠

هذا وتجدر الاشارة الى أنه اذا ما كانت الوظيفة المراد تقييمها وظيفة اشرافية يتم استخدام دليل الوظائف الاشرافية
Supervisory Grade Evaluation Guide and Qualification
وذلك باضافة عدد من النقط الى محصلة النقط التى حصلت عليها نتيجة المهام الاشرافية المسندة اليها وبذلك يرتفع مستواها عن مثيلاتها التى تزاول وظائف الاشراف بمقدار لا يقل عن درجة واحدة أعلى ٠

وطريقة التقييم الأمريكية تنخفض بها درجة التقدير والحكم الشخصى وترتفع درجة الموضوعية والدقة فى الوظائف ٠

لذلك فانه يمكن بعد صدور أكثر من عشر سنوات أن يتم تطوير طريقة التدريج المتبعة فى النظام المصرى بحيث يمكن الاستهداء والاسترشاد بطريقة التقييم الأمريكيه وبذلك نقضى على أوجه القصور فى تطبيقات طريقة التدريج المتبعه حاليا مع التأكيد على عناصر الدقة الموضوعية عند تقييم الوظائف ٠

ويقترح الباحث أن يتم ادخال تعديل على معايير ترتيب الوظائف ما يسمح بتقييم الوظائف بطريقة النقط وتحديد عوامل التقييم ومستويات تدرجاتها بكافة الدرجات المالية على أن تستخدم طريقة التقييم بالنقط عند اعتماد مشروعات ترتيب الوظائف للوحدات المستحدثة أو عند اعادة التقييم الشاملة لوظائف الوحدة ٠

## رابعا : استخدامات نظام ترتيب الوظائف

## بالوحدات الادارية بالقطاع الحكومى

١ ـ درجة الاستفادة من استخدامات نظام ترتيب الوظائف فى التطبيقات المعمول بها بالنظام المصرى من وجهة نظر شاغلى الوظائف العليا والمديرين ٠

## جـــدول رقـم (٢٣)

**تفريغ تكرارات درجـة الاسـتفادة من استخدامات نظـام ترتيب الوظائف المطبق بالقطاع الحكومي بالسؤال رقم ( ٥ ) .**

| مسلسل | الاستخدامات « س ٥ » | كبيرة جدا ك | كبيرة جدا النسبة | الى حد ما ك | الى حد ما النسبة | لا توجد ك | لا توجد النسبة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | ترشيد قرارات الاختبار والتعيين | ٦٢ | ٣٦٪ | ١٤٢ | ٥٩٪ | ٣٨ | ١٥٪ |
| ٢ | ترشيد قرارات الترقية لوظيفة أعلى | ٧٧ | ٣٢٪ | ١٣٧ | ٥٧٪ | ٢٨ | ١١٪ |
| ٣ | تخطيط برامج التدريب | ٤٠ | ١٦٪ | ٩٧ | ٤٠٪ | ١٠٥ | ٤٣٪ |
| ٤ | تخطيط القوى العاملة | ٥٠ | ٢١٪ | ٨٠ | ٣٣٪ | ١١٢ | ٤٦٪ |
| ٥ | تنميط مسميات الوظائف مستوى الدولة | ١٠٣ | ٤٢٪ | ٩٦ | ٤٠٪ | ٤٣<br>١٠٢ | ١٨٪ |
| | تحديد المقررات الوظيفية | ٤٥ | ١٨٪ | ١٣٠ | ٥٤٪ | ٦٧ | ٢٨٪ |
| ٦ | تبسيط الاجراءات | ٤١ | ١٧٪ | ٩٩ | ٤١٪ | ١٠٢ | ٤٢٪ |
| ٧ | اعداد موازنة وظائف | ١١٦ | ٤٨٪ | ٩١ | ٣٨٪ | ٣٥ | ١٤٪ |

ويلاحظ من الجدول رقم ( ٢٥ ) ما يلى :

( أ ) أن أكثر الاستخدامات استفادة من النظام الحالى لترتيب الوظائف هو ما يتعلق باعـداد موازنة وظـائف معبرة للوظـائف ، وتنميط مسميات الوظائف على مستوى الدولة حيث كانت نسبة تكرارات الاستخدام الأول ٤٨٪ والثانى ٤٢٪ وهى أعلى نسبة بدرجة استفادة كبيرة جدا من الاستخدامات محل الاستبيان .

ويرى الباحث أن هذين الاستخدامين هما بالفعل ما لمسه العاملون بالدولة حيث توحـدت مسميات الوظـائف على مستوى الادارة فى شكل مسميات نمطية أصبحت معروفة جيدا للعاملين .

كما أن اعداد استمارة موازنة وظائف الوحـدة هى من أهم الملامح الحالية للنظام المطبق حيث اعتبرت اعداد استمارة موازنة وظائف الوحدة

هى احدى المراحل التى تمر بها خطوات تطبيق نظام ترتيب الوظائف بكافة وحدات الدولة ٠

ورغم أن نسبة تكرارات درجة الاستفادة كبيرة جدا وصلت الى ٤٨ للاستخدام المتعلق باعداد موازنة معبرة للوظائف الا ان الباحث له تحفظات فى أسلوب وشكل ومضمون الاعداد الحالى لاستمارة موازنة الوظائف بهدف ادخال بعض التعديلات بحيث تجعلها معبرة بصدق عن نشاط الوحدة فى شكل وظائف مشغولة أو شاغرة على مستوى مراكز الانتاج أو الأهداف وليس على مستوى المجموعات النوعية فقط كما هو عليه الآن وهذا التعديل يكفل للسلطات المعنية بالوحدة دراسة أوضاع تكلفة العمالة ونوعياتها ومراقبتها بمراكز الانتاج بالوحدة وتحديد احتياجاتها على أسس موضوعية وفعلية بما يحقق لها فرصة لتجربة العمالة بين مواقع الانتاج أو الخدمة لتحقيق أعلى انتاجية بالوحدة ٠

كما ان تصوير استمارة موازنة وظائف الوحدة بحيث تكشف عن ندرة الوظائف وفقا لمستوياتها المالية ونوعياتها حسب المجموعات النوعية يساهم فى كشف الأوضاع الوظيفية داخل مراكز الانتاج والخدمة بالوحدات الادارية ٠ وهو الأمر الذى يتيح للسلطات الرقابية والتشريعية أداء دورها بفاعلية نظرا لأن هذا التعديل يمكن تلك السلطات من تحديد تدرج العمالة داخل مراكز الانتاج والخدمة وتكلفتها ومدة الحاجة اليها داخل كل مركز انتاجى أو خدمة وامكانية دراسة مقترحات الجهات بشأن تمويل وظائف فى ضوء أسس موضوعية تتعلق بحاجة العمل الفعلى وبمراعاة أنسب تدرجات للعمالة داخل كل مركز أو موقع انتاجى أو خدمى ٠

( ب ) لقد كشفت الدراسة الميدانية عن أهم استخدامات نظام ترتيب الوظائف فى حالات :

- تخطيط القوى العاملة بنسبة تكرارات خاصة «بعدم وجود استفادة» بلغت ٤٦٪ ٠
- تخطيط برامج التدريب بنسبة تكرارات خاصة بعدم وجود استفادة بلغت ٤٣٪
- ترشيد قرارات الاختبار والتعيين « بنسبة استفادة الى حد ما » ٥٩٪ ٠

- ترشيد قرارات الترقية لوظيفة أعلى « بنسبة استفادة الى حد ما » ٥٧٪ ولم تحظ هذه الاستخدامات بأهمية فى التطبيق العملى ، كما لم تصل الى درجة استخدام ملائمة تتفق وما يقدمه نظام ترتيب الوظائف من خصائص فنية فى هذه المجالات .

( جـ ) ان هناك نسبة كبيرة من المبحوثين « ٢٤٪ » ترى أن هناك « عدم استفادة » من تطبيقات النظام فى مجال تبسيط الاجراءات رغم ان مجال تبسيط الاجراءات من مجالات التنظيم تهدف الى احداث تطوير تنظيمى ينعكس أثره بالتأثير والتأثر فى برامج ترتيب الوظائف فى الوحدة .

( د ) أن هناك نسبة كبيرة من المبحوثين ٤٥٪ ترى أن هناك « استفادة الى حد ما » من تطبيق نظام ترتيب الوظائف فى اعداد المقررات الوظيفية وهذا يعكس أن برامج اعداد المقررات الوظيفية قد انفصلت الى حد ما عن منهج ترتيب الوظائف رغم أن المقررات الوظيفية أحد التطبيقات المرتبطة ارتباطا وثيقا بترتيب الوظائف ، واعداد المقررات الوظيفية دون تعاون وثيق مع أخصائى ترتيب الوظائف يفقد المقررات الوظيفية جدواها ، وهذا الأمر يعكسه التطبيق العملى حيث لم تراع المقررات الوظيفية فى معظم وحدات الدولة ولم يتم دراسة مقترحات تحديد احتياجات العمالة فى ضوء هذه المقررات كما ان تمويل الوظائف حتى الآن - لم يرتكز على مقررات وظيفية رغم أهمية هذا الربط باعتباره ركيزة أساسية فى تحقيق مستوى العمالة الأنسب بكل وحدة من وحدات الدولة .

٢ - مدى الاستفادة من بطاقات الوصف فى الاستخدامات الحالية لنظام ترتيب الوظائف :

## جـــدول رقـم ( ٢٤ )

**التفريغ التكرارى لأوجه الاستخدامات الحالية ومدى الاستفادة من هـذه الاستخدامات فى ظل نظـام ترتيب الوظائف المعمول به بوحدات القطاع الحكومى من وجهة نظر مسئولى التنظيم والادارة ٠**

| م | تكرارات درجة الاستفادة الاستخدامات س (١١) | كبيرة جدا | | كبيرة | | متوسطة | | ضعيف | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ك | النسبة | ك | النسبة | ك | النسبة | ك | النسبة |
| ١ | التطوير التنظيمى | ٥ | ١٤٪ | ١١ | ٣٢٪ | ٧ | ٢٠٪ | ١٢ | ٣٤٪ |
| ٢ | تبسيط الاجراءات | – | – | ١٠ | ٢٩٪ | ٢٠ | ٥٧٪ | ٥ | ١٤٪ |
| ٣ | تحسين طرق العمل | ١ | ٣٪ | ١١ | ٣٢٪ | ٨ | ٢٣٪ | ١٥ | ٤٢٪ |
| ٤ | تصميم تقارير الكفاءة | ٣ | ٨٪ | ٢ | ٦٪ | ١٩ | ٥٤٪ | ١١ | ٣٢٪ |
| ٥ | تصميم الدورة المستندية | ١ | ٣٪ | – | – | ٩ | ٢٦٪ | ٢٥ | ٧١٪ |
| ٦ | تصميم برامج التدريب | ١ | ٣٪ | ٥ | ١٤٪ | ٢٠ | ٥٧٪ | ٩ | ٢٦٪ |
| ٧ | تصميم برامج الاعلان عن وظائف | ٥ | ١٤٪ | ١١ | ٣٢٪ | ١٩ | ٤٨٪ | ٢ | ٦٪ |
| ٨ | تحـــديد نوعيـــة الاحتياجات من القوى العاملة | ٦ | ١٧٪ | ٢ | ٦٪ | | ٥٤٪ | ٨ | ٢٣٪ |
| ٩ | معدلات الأداء | ١ | ٣٪ | ٧ | ٢٠٪ | ١٧ | ٤٨٪ | ١٠ | ٢٩٪ |
| ١٠ | الاختيار والتعيين | ٦ | ١٧٪ | ٦ | ١٧٪ | ٢١ | ٦٠٪ | ٢ | ٦٪ |

ويلاحظ فى الجدول السابق ما يلى :

— أن درجة الاستفادة كبير جدا لاستخدامات النظام متمثلة فى تحديد نوعية الاحتياجات من القوى العاملة بنسبة ١٧٪ ( استفادة كبيرة جدا ) وهى ذات النسبة التى تتعلق بالاختيار والتعيين ومع هذا فان هذهالاستخدامـات كانت متوسطـة بنسبة أعلى وصلت الى ٥٤٪ لاستخدام تحديد الاحتياجات الوظيفية ٦٠٪ للاختيار والتعيين ٠

— ان استخدامات النظـام التى كانت درجة الاستفادة منهـا ضعيفـة تمثلت عند :

- تصميم الدورة المستندية بنسبة ٧١٪ ضعيفة ٠
- تحسين طرق العمـــل بنسبة ٤٢٪ ضعيفة ٠

- التطوير التنظيمي بنسبة ٣٤٪ ضعيفة •
- تصميم تقارير الكفاءة بنسبة ٣٢٪ ضعيفة •

**خامسا : هل استفاد العاملون من تطبيق نظام ترتيب الوظائف ؟**

*** مدى استفادة العاملين من تطبيق نظام ترتيب الوظائف •**

يلاحظ تكرارات السؤال السادس عشر بالجدول الملحق رقم ( ١ ) مايلى :

( أ ) أن نسبة ٣٨٪ من العاملين قد أبدوا فى اجابتهم أن نظام ترتيب الوظائف قد أفادهم افادة شخصية ، كما أن نسبة ٣٩٪ قر ذكروا أنهم استفادوا من تطبيق النظام الى حد ما •

وقد تبين تبين أن نسبة ٢٣٪ قد ذكروا أنهم لم يستفيدوا من تطبيق نظام ترتيب الوظائف •

( ب ) فى تحليل اجابات السؤال السابع عشر والتى أوضحت أسباب الاستفادة لمن قالوا نعم وعدد مفرداتهم ٩٢ مبحوثا •

ويتبين من الجدول رقم ( ٢٧ ) أن أسباب الاستفادة ترجع الى ما يلى :

٨٧٪ تحديد اختصاصاتهم وسلطاتهم •

٧٢٪ بسبب تحديد العلاقات الوظيفية بين اداراتهم والادارات الأخرى بالمنظمة •

٥٢٪ شغل وظيفة مناسبة لمؤهله الدراسى •

٤٧٪ شغل وظيفة مناسبة لقدراته ومهاراته •

٤٣٪ رقى الى وظيفة أعلى •

٢٣٪ تحديد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس •

## جدول رقم ( ٢٥ )

« تفريغ التكرارات للأسباب التي يراها المبحوثون ترجع الى استفادتهم من تطبيق نظام ترتيب الوظائف » ٠

| مسلسل | الأسباب | التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| ١ | ترقية الى وظيفة اعلى | ٤٠ | ٤٣٪ |
| ٢ | حددت اختصاصاتى وسلطاتى | ٨٠ | ٨٧٪ |
| ٣ | حددت العلاقات الوظيفية بين الادارات | ٦٦ | ٧٢٪ |
| ٤ | شغلت وظيفة مناسبة لمؤهلى الدراسى | ٤٨ | ٥٢٪ |
| ٥ | شغلت وظيفة مناسبة لقدراتى ومهاراتى | ٤٣ | ٤٧٪ |
| ٦ | حددت العلاقة بين الرئيس والمرؤوس | ٢٢ | ٢٣٪ |

جـ) تحليل اجابات السؤال الثامن عشر والتى توضح أسباب عدم الاستفادة من تطبيق نظام ترتيب الوظائف لعدد ٥٥ مفردة تبين أنها على الوجه التالى :

٥٤٪ بسبب عدم استفادتهم وبناء عليه اضيروا من تطبيق النظام لاستفادة غيرهم ٠

٣٣٪ بسبب الاعتقاد بان العامل لن يرقى مستقبلا لعدم وجود وظيفة أعلى فى الهيكل الوظيفى بالوحدة ٠

٣٢٪ بسبب عدم وجود وظيفة تناسب خبرات العامل وقدراته ومهاراته ٠

١٨٪ بسبب نقلهم الى وظائف أخرى بمجموعات نوعية أخرى وفى مستوى وظيفى أدنى مما كانوا عليه قبل تطبيق النظام ٠

٦٦٪ بسبب عدم وجود وظيفة تناسب المؤهل الدراسى للعامل ٠

وهنا تجدر الاشارة الى أن عمليات متابعة النظام فيما بعد قد راعت معالجة كثير من هذه الأوضاع حيث ان الأمر تطلب فى اطار هذه المتابعة استحداث الوظائف التى تستلزمها ممارسة الأنشطة ٠

كما أن متابعة النظام قد تناولت كذلك تعديل اشتراطات شغل بعض الوظائف التى لم تصبها الدقة عند تحديدها بما يكفل موضوعية تحديد هذه الاشتراطات وبما يحقق صالح العمل ٠

**سادسا : العلاقة العضوية بين ادارة شئون العاملين ووحدة التنظيم والادارة :**

تتمثل الوحدات التنظيمية المسئولة عن ادارة وتنفيذ برامج شئون الأفراد بوحدات الجهاز الحكومى فى وحدات شئون العاملين ووحدات التنظيم والادارة ٠

وقد حددت اختصاصات وحدات التنظيم والادارة فى قرار رئيس الجمهورية رقم ٣٣ لسنة ١٩٧٧ فى مجالات التنظيم ومجال ترتيب الوظائف وتخطيط القوى العاملة وفى مجال التدريب ٠

ومن خلال هذه الاختصاصات تعمل وحدة التنظيم والادارة بالترابط الوثيق مع غيرها من الوحدات التنظيمية العاملة داخل الجهة ٠

ولا تقتصر علاقة وحدة التنظيم والادارة على الأجهزة الداخلة فحسب بل تمتد الى الجامعات والمعاهد ومراكز التدريب والتنمية الادارية والمنظمات الدولية المعنية بشئون التنظيم والادارة الى جانب اشراف وتوجيه الجهاز المركزى للتنظيم والادارة (٧) ٠

وتستمد ادارة شئون العاملين بوحدات القطاع الحكومى اختصاصاتها ونطاق عملها من أحكام القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة ومن قواعد وأحكام اللائحة التنفيذية للقانون المشار اليه بعاليه ٠

هذا بالاضافة الى الاختصاصات التى ترد بالهيكل التنظيمى والوظيفى المعتمد للوحدة من السلطات المختصة ٠

وادارة شئون الأفراد تمارس اختصاصاتها بالتعاون مع باقى التقسيمات التنظيمية الأخرى بالمنظمة ومنها وحدة التنظيم والادارة ٠

وقد أسفر التطبيق عن عدم وجود علاقة قوية تربط ما بين الوحدات المسئولة عن نشاط الأفراد وبقية الوحدات التنظيمية داخل الجهاز الحكومى ويرجع ذلك بالدرجة الأولى الى عدم اقتناع القيادات الادارية فى بعض

---

(٧) د٠ محمد محمد ابراهيم ، ادارة الأفراد ، رؤية من البيئة المصرية ، دار النهضة العربية ، ١٩٨٧/٨٦ م ص ١٥٦ ٠

الأجهزة الحكومية يبلور الوحدات المسئولة عن برامج ادارة الأفراد فى تحسين مستوى أداء العاملين بل وقد اقتصرت النظرة على اعتبار وحدات شئون العاملين وحدات تنفيذية لأحكام قانون العاملين (٨) ٠

وقد كشفت الدراسة الميدانية بالبحث أنه لا يوجد تعاون حقيقى بين ادارة شئون الأفراد وادارة التنظيم والادارة الى ما يلى :

* اوضح ٤٤٪ من المبحوثين أنه يوجد تعاون فعلى وحقيقى بين وحدات التنظيم والادارة ووحدات شئون العاملين ( س ١٩ ) ٠ ملحق رقم (٢) ٠

* وأشارت بالموافقة نسبة ٥٧٪ من المبحوثين الى أهمية دمج اختصاصات التنظيم والادارة وادارة شئون العاملين فى قطاع واحد تحت رئاسة واحدة مباشرة ( س ٢ ) ملحق رقم ( ٢ ) ٠

* أن ٥٦٪ من عينة شاغلى الوظائف العليا والمديرين يوافقون على أنه لا يوجد تعاون حقيقى من ادارة الأفراد وادارة التنظيم والادارة وهم يوافقون بنسبة ٧١٪ على ضم الادارتين تحت رئاسة واحدة حسبما ورد ذلك بالجدول رقم ( ؟؟ ) ملحق رقم ( ١ ) ٠

وقد عكس عدم التعاون الى انعدام التنسيق بينهما من ناحية وبينهما وبين باقى أجهزة المنظمة مما يؤثر على برامج ادارة شئون الأفراد (٩) ٠

والعلاقة العضوية المنشودة هنا علاقة النسيج الواحد ، وخلق مثل هذه العلاقة يتأتى بتركيز الادارة على ثلاث زوايا رئيسية تكون فى شكل مثلث قاعدته هى العنصر البشرى بوحدة التنظيم ويتم التركيز على هذه الزوايا : ( شكل رقم ١ ) ٠

**الزاوية الأولى :** اختيار العناصر الجيدة من القوى العاملة التى تجمع بين اعتبارات القدرة على العمل الموضوعى والقدرة على استخدام مهارات عالية للتحسين والمبادأة والابتكار فى مجال ادارة الأعمال ٠

**الزاوية الثانية :** التحفيز والتدريب الفعال على انجاز العلاقات الافقية والعلاقات الراسية وذلك بالتنظيمات الفرعية داخل ادارة التنظيم والادارة بالوحدة التابعين لها ومع باقى الوحدات التنظيمية الأخرى ٠

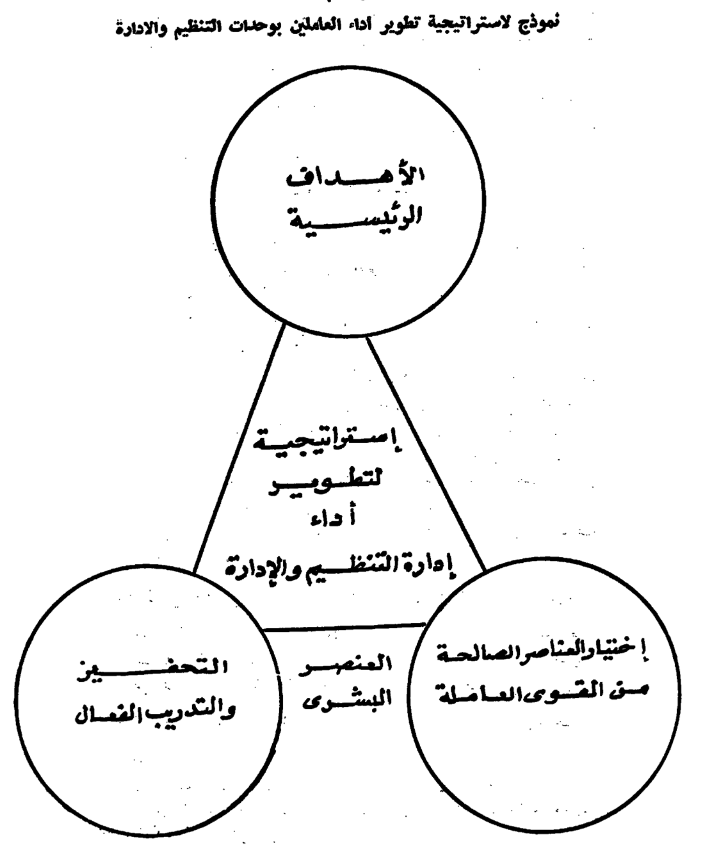
---

(٨) د٠ محمد محمد ابراهيم ، المرجع السابق الذكر ٠ ص ١٥٧ ٠

(٩) د٠ محمد محمد ابراهيم ، المرجع السابق الذكر صفحة ١٥٨ ٠

شكل رقم ( ٨ )

نموذج لاستراتيجية تطوير أداء العاملين بوحدات التنظيم والادارة



**الزاوية الثالثة :** هى زاوية رأس المثلث والتى تمثل الأهداف الرئيسية المنشودة لوحدة التنظيم والادارة والمنبثقة من منهج الادارة بالأهداف، حيث تمثل الأهداف عنصرا رئيسيا فى أسلوب تحليل نتائج عمليات التنظيم وان تكون لها نتائج واضحة ومحددة وكمية ؟

وغياب العلاقة العضوية بين التنظيم والادارة وباقى وحدات المنظمة نابع من غيـــاب التركيز على رؤوس المثلث المشار اليهـــا وهو الأمر الذى يحتاج الى مزيد من القاء الضوء والتأكيد على المجالات التالية :

**( أ ) اختيار الكفاءات من القوى العاملة وتعيينها ٠**

اذا ما استعرض الباحث أساليب شغل الوظائف بالاختيار والتعيين وغيرها من طرق شغل الوظيفة التى تمارس فى المنظمات الحكوميه فقد تبين أن هذه الأساليب حددتها أحكام قانون التوظيف المعمول به رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وتعديلاته ويتم شغل الوظائف فى الواقع من خلال الأساليب التالية (١٠) :

( أ ) التعيين عن طريق اللجنة الوزارية للقـــوى العاملة ٠ وهو الأســـلوب الذى يؤدى الى عجز المنظمة عن اختيار من يتناسب مع احتياجاتها الحقيقة من العاملين وتكون نتيجة ذلك توزيعهم على جهات أو وظائف لا تتنـــاسب مع مؤهلاتهم الدراسية ٠ وهذا الأسلوب غير وارد فى القـــانون ولكنه أسلوب استثنائى (١١) خارج نطاق القـــانون من منطلق التزام الدولة بتعيـــين الخريجـــين على أن تحدد الوظـــائف للخريجين بعد استلامهم العمل ووفقا لاشتراطات شغل الوظـــائف بجدول ترتيب وظائف الوحدة ٠

( ب ) التعيين عن طريق المسابقة وذلك بالاعلان عن الوظائف الشاغرة ٠

وحتى فى الجهات التى مارست حقها فى اختيار وتعيين العاملين فان معظمها ينقصها الكوادر الفنية المدربة على استخدام الأساليب الحديثة فى الاختيار بالاضافة الى تدخل الاعتبارات الشخصية فى التعيين ٠

( جـ ) النقل والترقية باستيفاء العـــامل اشتراطات شـــغل الوظائف ٠

---

(١٠) د٠ محمد محمد ابراهيم ، المرجع السابق الذكر صفحة ٣٥٥ ٠

(١١) من دليل وحدات التنظيم والادارة ــ الحالة فى ١٩٨٧/٢/١٥ دراسة غير منشورة بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة ٠

وبالرغم من أهمية هذا الأسلوب فى الاختيار والتعيين الا أنه حد من قيمته عاملان :

١ ـ التوصيف غير الدقيق للوظائف والتحديد غير الواضح لشروط شغلها بفقد عمليات نقل العاملين موضوعيتها •

٢ ـ عدم توافر الضوابط الملائمة لهذه الأساليب مما جعلها عرضة دائمة للمحسوبية والأهواء الشخصية •

وقد انعكست هذه الأساليب الثلاثة على هيكل العمالـة بالوحدات الادارية وعلى الأخص هيكل العمالة بوحـدات شئون العاملين ووحـدات التنظيم والادارة •

وما يهمنا فى المرتبة الأولى هيكل العمالة فى وحـدات التنظيم وقد تم حصرها وتصنيفها بالجدول التالى رقم ( ٢٧ ) •

## جـــدول رقـــم ( ٣٦ )

### جدول هيكل العمالة بوحدات التنظيم والادارة بقطاعات الدولة المختلفة

| القطاع / البيان | بيـــان توزيع مديرى وحدات التنظيم على درجـاتهم الماليـــة | | | | | | المديرون حســب مؤهلاتهـــم الدراسية | | | | عدد الاخصائيين | عدد الكاتبين |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | عالية | مدير عام | أولى | ثانية | ثالثة | الجملة | عال تجارى | عال « أخرى » | متوسط | جملة | | |
| الزراعة | ١ | ٣ | ١٠ | ٣ | – | ١٧ | ٦ | ٩ | ٢ | ١٧ | ٦٢ | ٤٧ |
| الصناعة | ١ | ٣ | ٥ | ١ | – | ١٠ | ٥ | ٥ | -- | ١٠ | ٤٧ | ٢١ |
| الكهرباء والطاقة | – | ٢ | ٣ | – | – | ٥ | ١ | ٤ | – | ٥ | ١٤ | ١٢ |
| النقل والمواصلات | – | ٧ | ٦ | – | ٢ | ١٥ | ٢ | ١٢ | -- | ١٥ | ٦٣ | ٤٣ |
| التموين والتجارة | – | ١ | ٢ | ١ | – | ٤ | ٣ | ١ | -- | ٤ | ١٦ | ٨ |
| المالية والاقتصاد | ٢ | ٣ | ١٠ | – | – | ١٥ | ٦ | ٩ | -- | ١٥ | ٩١ | ٣٩ |
| الاسكان والتشييد | ١ | ٦ | ٣ | – | ١ | ١١ | ١ | ١٠ | – | ١١ | ٣٣ | ١٠ |
| الخدمات الصحية والاجتماعية | – | ٣ | ٦ | ١ | – | ١٠ | ٣ | ٧ | – | ٧ | ٧١ | ١٩ |
| التعليم والبحوث | – | ٤ | ٣ | ١ | – | ٩ | ٣ | ٤ | ٢ | ٩ | ٥٧ | ١٠ |

## تابع جدول رقم ( ٢٧ )

| القطاع / البيان | بيان توزيع مديري وحدات التنظيم على درجاتهم المالية: عالية | مدير عام | أول | ثانية | ثالثة | جملة | المديرون حسب مؤهلاتهم الدراسية: عال تجاري | عال اخرى | متوسط | جملة | عدد الاخصائيون | عدد الكتابيين |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الثقافة والاعلام | ١ | ٢ | ٣ | — | [illegible] | ٧ | ٣ | ٤ | -- | ٧ | ١٠٩ | ٦٢ |
| سياحة وطيران | — | ٢ | ٤ | — | — | ٦ | ١ | ٥ | -- | ٦ | ١٨ | ١٠ |
| دفاع وامن ورئاسية | ١ | ٦ | ٨ | — | — | ١٥ | ٤ | ١١ | -- | ١٥ | ٦٤ | ٣٤ |
| التامينات | — | ٣ | ١ | — | — | ٤ | ٢ | ٢ | -- | ٤ | ٢٤ | ٥ |
| الاجمالي | ٧ | ٤٥ | ٦٤ | ٨ | ٤ | ١٢٨ | ٤١ | ٨٣ | ٤ | ١٢٨ | ٦٦٩ | ٢٢٠ |

ويتبين من اجماليات الجدول السابق ما يلى :

| الدرجة | العدد | النسبة % |
|---|---|---|
| عالية | ٧ | ٥ر٤٦ |
| مدير عام | ٤٥ | ١٧ر٣٥ |
| أولى | ٦٤ | ٠ر٥٠ |
| ثانية | ٨ | ٦ر٢٥ |
| ثالثة | ٤ | ٣ر١٢ |
| الجملة | ١٢٨ | ١٠٠٪ |
| مؤهل عال تجارى | ٤١ | ٣٢ر٠٣ |
| مؤهل عال اخرى | ٨٣ | ٦٤ر٨٥ |
| مؤهل متوسط | ٤ | ٣ر١٢ |
| جملة | ١٢٨ | ١٠٠٪ |

وباستعراض النسب المئوية بالاجماليات السابقة يتبين مايلى :

١ ـ أن نسبة ٧٣ر٥٩٪ من شاغلى وظائف وحدات التنظيم والادارة تقل درجاتهم عن درجة مدير عام ، كما يقتصر شاغلو وظائف الدرجة العالية على ٥ر٤٦٪ فقط .

وهذا يعكس عدم الأهتمام بوحدات التنظيم والادارة حيث يكون المستوى الاشرافى متواضعا وبالتالى نتائج هذه الوحدات تكون ليست على المستوى المأمول منها . خاصة اذا ما تبين لنا من درجات الوظائف أن هناك ١٠٪ من رؤساء هذه الوحدات تكون درجاتهم الوظيفية بالدرجة الثانية والثالثة فقط .

٢ ـ أن نسبة ٨٥ر٦٤٪ من مديرى وحدات التنظيم والادارة من غير حملة بكالوريوس التجارة وهو المؤهل العلمى اللازم بطبيعة الحال لشغل مثل هذه الوظائف فقد كشف بيان الحالة الى عدد كبير من حملة ليسانس الآداب والحقوق وبكالوريوس الزراعة يشغلون هذه الوظائف .

٣ ـ أن بعض الوحدات يشرف عليها عاملون من حملة المؤهلات المتوسطة وعددها ٤ وحدات بنسبة ١٢ر٣٪ من اجمالى عدد العاملين وهو أمر بالمخالفة لاشتراطات شغل وظائف مديرى وحدات التنظيم والادارة ـ وأخصائيى التنظيم والادارة .

٤ ـ يكشف الجدول التفصيلى الأول الى أن عدد شاغلى الوظائف المكتبية يبلغ ٣٢٠ عاملا وهم يمثلون ٨ر٣٧٪ من اجمالى عدد العاملين من شاغلى وظائف الأخصائيين بهذه الوحدات وهى نسبة عالية حيث من غير المقبول أن يكون كل عامل كتابى بهذه الوحدات مقابل عدد ٢ أخصائى تنظيم وادارة .

واذا مارجعنا الى تفصيلات الجدول المشار اليه تبين أن وحدات التنظيم والادارة بقطاع الزراعة تضم عاملين كتابيين يمثلون ٧٥٪ من جملة الأخصائيين وهى نسبة مرتفعة للغاية ، وهنا يعكس توزيع غير سليم للقوى العاملة .

لذلك فاننا نوصى بالتركيز على التدقيق فى اختبار القوى العاملة كمحور أساسى من المحاور التى تؤثر على كافة التقسيمات التنظيمية وبالاخص على وحدات شئون التنظيم والادارة . فلا يجوز أن ينظر الى وحدات التنظيم والادارة على أنها وحدات فى المرتبة الثالثة أو الرابعة من حيث أهميتها بالنسبة للتقسيمات الأخرى بالجهة .

**( ب ) التحفيز والتدريب :**

ومع الأهمية القصوى لحوافز العاملين بوحدات القطاع الحكومى واهتمام الدولة فى السنوات الأخيرة بها ، فان حوافز العاملين يشوبها القصور فى جانبين :

**الجانب الأول :**

كافة انظمة الحوافز المعتمدة من الجهاز المركزى للتنظيم والادارة بوحدات القطاع الحكومى مرتبطة بمعدلات أداء لقياس انجاز العاملين فى ضوء وحدات قياس لهذه المعدلات .

وقد وضعت هذه المعدلات دون دراسات علمية وانما كانت توضع بطريقة تقديرية ولا نقول عشوائية .

ومع هذا التقدير فى معدلات الاداء فان هذه المعدلات أصبحت فى ذمة التاريخ فى عدد كبير جدا من وحدات القطاع الحكومى وأصبح تقدير

الحافز أمرا روتينيا تستخدمه سلطة الادارة فى بعض الأحيان كجزاء مادى عندما تقرر الحرمان لأسباب أخرى لاترجع الى كمية العمل وجودته وهو الأمر الأساسى الذى تقوم عليه حوافز العاملين ·

**الجانب الثانى :**

قصور الاعتمادات المالية وضعف مستويات شرائح الحافز ·

تمثلت شرائح العاملين بالقطاع الحكومى فى حدود من ١٥ : ٢٥٪ كحد أقصى للحافز ··· وهذه النسبة ـ بجانب ضعف مستويات الأجور ـ لا تمثل الحافز المادى المشجع على زيادة الانتاج ، فضعف مبلغ الحافز يفقده الهدف من منحه ·

لذا يقتضى زيادة الاعتمادات المالية لحوافز العاملين حتى يكون لنظم الحوافز مبررها فى اثابة العاملين المجدين من ناحية وحرمان العامل منها اذا تكاسل فى الوصول الى معدلات الاداء المطلوبة منه ، وبذلك يكون الجزاء السلبى له فاعليته طالما أن مبلغ الحافز الكبير ···· يضار العامل من حرمانه منه اذا ثبت تقصيره ···· وفى ذات الوقت يشجع العامل على العمل للحصول عليه ·

ومع هذا فان العاملين بوحدات التنظيم والادارة كما أوضحنا فى عرض الركيزة الأولى بأن اختيارهم وتعيينهم فى المرتبة الثالثة أو الرابعة فى اهتمامات الادارة فان حوافزهم تأتى فى مرتبة أخيرة فى اهتمامات الادارة مما يترتب عليه عزوف الأفراد عن العمل بهذه الوحدات أو الاهتمام باختصاصاتها فى التطبيق ·

لذلك فان قيام وحدات التنظيم والادارة باختصاصاتها المنوطة بها واعطائها دفعة لمباشرة كامل اختصاصاتها فى اطار استراتيجية للتنمية الادارية بوحداتهم يقتضى تحفيزهم أسوة بحوافز العاملين على خطوط الانتاج حيث يقتضى بالفعل أن يتواجد أخصائى التنظيم والادارة فى موقع العمل للمشاركة فى مشاكل العمل التنظيمية الكثيرة التى تتعلق ، بتخطيط مكان العمل ، تبسيط الاجراءات ، تنظيم وحساب وقت العمل ، تخطيط القوى العاملة وضع معدلاء الأداء وضع مقررات وظيفية ، اقتراح برامج التدريب ···

فكل هذه الاختصاصات يقتضى أن تباشر فى مكان العمل من أجل العمل ذاته مثله فى ذلك مثل العامرين على خطوط الانتاج ·

ان نجاح أخصائى التنظيم والادارة فى تحقيق أهداف وحدات التنظيم

والادارة يعاون القيادات الادارية فى ادارة مستوى العمل بوحداتهم بنجاح كامل خاصة اذا كانت وحدات التنظيم والادارة ووحدات شئون العاملين تعمل بتنسيق وانسجام تام .

كما أن تدريب العاملين بوحدات التنظيم والادارة يقتضى ان يكون تدريبا تخصيصيا يساعد على قيامهم باختصاصاتهم بكفاءة عالية بشرط أن يكون التدريب مستمرا بصفة دورية .

**( ج ) الأهداف الرئيسية لوحدات التنظيم والادارة :**

لقد أوضح البحث أهمية الاخذ بنظام الادارة بالأهداف والنتائج فى وضع استراتيجية متكاملة للتطوير فى مجالات التنظيم وفى تطبيق نظام ترتيب الوظائف المعمول به .

فاذا كانت وحدات التنظيم والادارة هى المسئولة عن احداث هذا التطوير باعتبارها جهة الاختصاص فان الأمر يقتضى فى اطار هذه الاستراتيجية أن تكون لوحدات التنظيم والادارة أهداف ومجالات نتائج محددة فى كافة مجالات عملها ـ تنظيم ، ترتيب ، تخطيط قوى عاملة ، تدريب .

وهذا التحديد لمجالات الأعمال القابلة للقياس وترجمتها الى أهداف يعطى للقيادات فى جهة الادارة امكانية الحكم على مدى كفاءة هذه الوحدات وتحقيق مدى مساهمتها فى تحقيق الأهداف الرئيسية الأعلى للوحدة .

وهكذا فان دقة اختيار العاملين بوحدات التنظيم والادارة ، وتحفيزهم بتميز وتدريبهم تدريبا تخصيصيا وبصفة دورية ، وان يمارسوا أعمالهم فى ضوء أهداف ومجالات نتائج محددة يساعد هذا على ضمان تحقيق نتائج جيدة وملموسة أكثر مما هى عليه الآن .

# الباب الخامس

## النتائج والتوصيات

يدور البحث حول عـلاج مشكلة القصور فى تحقيق أهداف نظـام ترتيب الوظـائف فى مصر مما أدى الى أوجـه قصور فى الأداء الحكومى ترتبط بعدم تحقيق هذه الأهداف ومن ثم فان البحث يهدف الى ما يلى :

- تقييم نظام ترتيب الوظائف فى القطاع الحكومى ·
- تحديد أوجه الاستفادة من مفهوم الادارة بالأهداف والنتائج "MBO"

وذلك لزيادة فعالية نظام ترتيب الوظائف ·

ومن هنا برزت أهمية البحث ، فقد ارتكزت على جانبين هما :

* القاء الضوء على فلسفـة النظـام الموضوعى لترتيب الوظـائف وأهميته فى ادارة الأفراد من خلال الادارة بالأهداف والنتائج ·
* دراسة مشاكل تنفيذ نظام ترتيب الوظائف التى أدت الى جوانب القصور فى تطبيقه والمعوقات التى تحول دون الاستفادة من استخدامات النظام فى مجـالات توظيف العمالة لرفع كفـاءة الاداء الحكومى ·

وفى سبيـل تحقيق هدف البحث فقد استخدم البـاحث أسلوبين للدراسة تمثلا فى :

١ ـ دراسة مكتبية ·

٢ ـ دراسة ميدانية ·

وقد اشتمل البحث على عـدد خمسة أبواب وعـدد اثنى عشر فصلا موزعة على أبواب البحث التى تضمنت ما يلى :

**الباب لأول :** نظام ترتيب الوظائف ( المفاهيم ـ الأسس ـ الاستخدامات ) ·

وقد تم استعراض النظام الموضوعى لترتيب الوظائف والفروق بينه وبين النظـام الشخصى ، وهما النظامـان اللذان يسودان أنظمـة ترتيب الوظائف فى العـالم ، وقد تطرق هذا الجـانب الى طرق تقييم الوظائف والاستخدامات المختلفة لنظام ترتيب الوظائف الموضوعى ·

**الباب الثانى** : تقييم نظام ترتيب الوظائف فى القطاع الحكومى ·

وقد تضمن هذا الباب تطور نظام ترتيب الوظائف منذ عام ١٨٨٣ وحتى عام ١٩٦٤ من خلال التأكيد على الجوانب الموضوعية فى شئون التوظيف التى تضمنتها القرارات والقوانين الصادرة خلال هذه الفترة ·

كما اشتمل البحث على تطور نظام ترتيب الوظائف منذ عام ١٩٦٤ وحتى عام ١٩٨٨ وتحديد سمات وخصائص كل مرحلة خلال هذه الفترة ·

وقد تم حصر المشكلات والمعوقات التى واجهت تنفيذ نظام ترتيب الوظائف فى مصر ·

**الباب الثالث** : نظام الادارة بالأهداف والنتائج أسلوب لتطوير نظام ترتيب الوظائف فى مصر ·

وقد حدد هذا الباب بعض المفاهيم العلمية للادارة بالأهداف والنتائج مع التركيز بصفة خاصة على المفاهيم التى تخدم نظام ترتيب الوظائف فى مجال ادارة الأفراد وبما يحقق مجالات لتحسين وتطوير عمليات توصيف الوظائف من ناحية وتنمية الكوادر من ناحية أخرى ·

**الباب الرابع** : الاختبار الميدانى لقياس فاعلية نظام ترتيب الوظائف بالقطاع الحكومى ( الدراسة الميدانية ) ·

وقد تضمن الباب الرابع تحليلا للمؤشرات والنتائج التى كشفت عنها الحكومى ووحدات التنظيم والادارة والعاملين بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة ·

وقد تضمن الباب الرابع تحليل للمؤشرات والنتائج التى كشفت عنها الدراسة الميدانية ·

**الباب الخامس** : النتائج والتوصيات ·

ويشمل هذا الباب على حصر لأهم النتائج العامة التى كشفت عنها الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية ·

وقد طرح الباحث العديد من المقترحات فى اطار توصيات محددة لتطوير نظام ترتيب الوظائف بما يحقق ويساهم بصورة أكثر فاعلية لتحسين أداء المنظمات الحكومية ·

# الفصل الأول

## النتائج العامة للدراسة

لقد أسفر البحث عن نتائج عديدة يمكن رصد أهمها من خلال عدة محاور رئيسية ٠

وتتمثل هذه المحاور فى الآتى :

**اولا : محور فكرالنظام وبيئته الوظيفية ٠**

لقد توصل البحث الى عدد من النتائج التى تتعلق بمفاهيم وأسس النظام الموضوعى لترتيب الوظائف المطبق بناء على أحكام قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ بشأن المعايير اللازمة لترتيب الوظائف للعاملين المدنيين بالدولة والأحكام التى يقتضيها تنفيذه٠

ولقد كانت البيئة الوظيفية بالمنظمات الحكومية أحد المحددات الرئيسية فى تحديد ملامح تلك المفاهيم والأسس والتى كونت فكرا محددا استند الى الوظيفة باعتبارها ركيزة النظام ٠ وقدمت الدراسة عددا من النتائج على مستوى عناصر بيئة النظام الوظيفية من أفراد وقيادات وأنماط تنظيمية ٠

وفيما يلى أهم النتائج فى هذا المجال :

١ ـ الوظيفة باعتبارها ركيزة نظام ترتيب الموضوعى أصبحت « وحدة نوعية » تتمثل فى جانبها الموضوعى فى قدر محدد ومخطط له سلفا من الأعباء والمسئوليات الا أنها افتقرت الى تحديد الهدف المعين لوجودها أو جزء من الهدف الذى يساهم بشكل محدد فى تحقيق

أهداف التنظيم وأهداف المنظمة • ولقد وضح ذلك من تعريف الوظيفة بمعايير الوظائف باعتبارها مجموعة من الواجبات والمسئوليات يتطلب فيمن يقوم بها مؤهلات واشتراطات معينة •

٢ ـ المجموعة النوعية فى ظل النظام الحالى أصبحت الاطار الوحيد الذى يدور فى فلكه الفرد دون الانتقال لغيره من الأطر ( المجموعات النوعية ) الملائمة لخبراته وقدراته ومؤهلاته الدراسية ، وبذلك فقد النظام أحد جوانب المرونة التى يقتضى أن يتصف بها لتحقيق أفضل استخدام للقوى العاملة ومن خلال الاطار ذى الفلسفة الموضوعية التى تحكم مفهوم النظام •

٣ ـ عدم وضوح علاقة التبعية الوظيفية ـ الاشراف ـ بين وظائف الدرجة الواحدة خاصة وظائف الدرجة الأولى ( مدير ادارة / باحث أول ٠٠ ) ووظائف درجة مدير عام ( مدير عام الادارة العامة ٠٠٠٠ / وكبير باحثين ٠٠٠ ) •

٤ ـ عدم تناسب مدد الخبرة البينية اللازمة لشغل الوظائف الأعلى فيما بين المجموعات النوعية المختلفة مما أدى الى نتائج غير مرغوبة فى تكدس العاملين فى مستوى وظائف الدرجة الأولى بكل المجموعات النوعية حتى أصبحت الدرجة الأولى عنق الزجاجة نحو تقدم العاملين لشغل الوظائف العليا •

٥ ـ ضعف عملية الربط بين عنصر المهارة الذهنية والقدرة الجسمانية وبين عناصر مطالب التأهيل الأخرى مثل التأهيل العلمى وذلك عند تحديد اشتراطات شغل الوظائف وقد أدى ذلك الى ضعف العلاقة التى يقتضى ان تربط بين مواصفات العمل والأجر ومطالب التأهيل اللازمة للوظيفة •

٦ ـ تأخر صدور التشريع المناسب واللازم لتطبيق النظام الموضوعى لترتيب الوظائف حتى عام ١٩٧٨ وحتى صدور قانون العاملين المدنيين بالدولة رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ • فقد مرت السنوات منذ عام ١٩٦٤ وحتى عام ١٩٧٨ ولم يوضع نظام ترتيب الوظائف موضع التنفيذ بصورة شاملة وفعالة رغم ما تضمنته هذه الفترة من جهود ومحاولات وتشريعات كان سريعا ما يتوقف العمل بها لعدم الاعداد الجيد لصدورها من ناحية وعدم الاعداد الجيد لتطبيق النظام •

٧ ـ عدم اقتناع الكثير من القيادات العليا والوسطى بجدوى وأهمية تطبيق نظام ترتيب الوظائف فى مجال ادارة الأفراد باعتباره أحد

الأساليب الحديثة في فنون الادارة لتدعيم نظام الجدارة في شئون التوظيف .

٨ ـ عدم وفرة الكوادر المتخصصة في مجال توصيف وتقييم الوظائف بوحدات الدولة المختلفة وبالجهاز المركزى للتنظيم والادارة وذلك بالعدد والنوعية الكافية التي تساهم في تنفيذ النظام ومتابعته على المستوى القومى .

٩ ـ انخفاض مستوى مهارة وخبرة العاملين بوحدات التنظيم والادارة خاصة ما تعلق منها بتطبيق نظام ترتيب الوظائف . وقد كان هذا الوضع ناتج عدم اهتمام القيادة العليا بالمنظمة بالعاملين بهذه الوحدات واعتبارها وحدة استشارية تلقى اهتماما من الدرجة الثانية والثالثة وسط اهتماماتهم الأخرى بالمنظمة .

**ثانيا : محور العمليات التشغيلية بالنظام**

لقد تم رصد عدد كبير من النتائج التي ترتبت على ممارسة العمليات التنفيذية في النظام والتي ارتبطت بعمليات توصيف الوظائف والدراسة التحليلية للوظائف وعمليات تقييم الوظائف وتصنيفها وكما شملت هذه النتائج عددا من النتائج التي اختصت عمليات نقل العاملين الى الوظائف المعتمدة ( التسكين ) .

وفيما يلى أهم النتائج في هذا المجال :

١ ـ لم تتبع كثير من المنظمات الأسلوب العلمى في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لانشاء وتنفيذ النظام الموضوعى لترتيب الوظائف .

٢ ـ عدم الدقة والموضوعية في توصيف الوظائف واعداد بطاقات وصف الوظائف . فلم تحدد الواجبات والمسئوليات على وجه الدقة لتستكمل الوظيفة مقوماتها ومكوناتها وعلاقاتها بالوظائف الأخرى أفقيا ورأسيا .

كما لم تشتمل بطاقة وصف الوظائف على عناصر ظروف العمل ومخاطر العمل والأدوات المستخدمة في العمل مما أثر في استخدامات بطاقات وصف الوظائف في مسائل تحديد الاحتياجات التدريبية لشاغلى الوظائف وتحديد البدلات الخاصة بظروف أو مخاطر العمل .

٣ ـ قصور بطاقات وصف الوظائف عن أن تشتمل على البيانات التي تكشف عن عوامل التقييم الداخلة في تكوين الوظائف وتحديد

مستويات تقييمها مما أثر على نتـائج تقييم الوظائف فتم تقييم وظائف بمستويات أكثر مما تستحق ووظائف أخرى لم تنصفها البيانات المتـاحة عند تحـديد التقييم العادل والمناسب لها فى سلم الأهمية النسبية بين الوظائف الأخرى ·

٤ ـ تصنيف غير دقيق للوظـائف عند توزيعها على المجموعات النوعية المختلفة مما أدى الى عدم التجانس والتماثل المطلوب بين الوظائف داخل المجموعة النوعية الواحدة ، وقد أثر ذلك على النتائج المرتقبة من ممـارسة وسائل شئون التوظيف بموضوعيـة وعدالة لتحقيق مبدأ الجدارة ·

٥ ـ جداول الوظـائف فى عدد من المنظمـات لم يراع فيها الدقة عند تحديـد الوظـائف الممارسة فى المنظمة ممـا أدى الى ظهور بعض الوظائف غير الممارسة أو عدم ادراج بعض الوظائف الممارسة ، وقد ترتب على ذلك أن تم نقل العاملين الى الوظائف المعتمدة ( تسكين ) على وظائف لا يمارسونها ·

٦ ـ لم تراع الدقة فى تحديد اشتراطات شغل الوظائف اذ وردت فى كثير من بطاقات وصف الوظائف بصورة عامـة مثل مؤهل عـال مناسب أو مؤهل متوسط مناسب حتى بالنسبة للوظـائف التى لاتحتمل الا مؤهلا معينا بذاته لشاغلها · وقد كان من نتيجة ذلك أن أسيء استخدام ذلك عند تنفيذ النظام ونقل العاملين الى الوظائف المعتمدة ( التسكين ) وكذلك عند اجراء حركات الترقية الى الوظائف الأعلى ·

٧ ـ تأثر عملية تقييم الوظائف بالناحية الشخصيه لشاغل الوظيفة من زاوية مالديه من مؤهلات دراسية وخبرة ومن ناحية الدرجة المالية التى وصـل اليها العـامل ، مما أدى الى ارتفـاع مسـتوى تقييم بعض الوظائف دون مبرر موضوعى ·

**ثالثا : محور اهداف النظام ونتائجه**

١ ـ أصبح لكل وحدة وظائف محددة تحدد الهيكل الوظيفى لها وتصور المستويات الوظيفية المختلفة مما أدى الى درجة من وضوح العلاقات الوظيفية من شاغلى الوظائف المختلفة نوعا ومستوى · كما تستخدم بطاقـات وصف تلك الوظـائف كأساس موضوعى الى حد ما وان

اختلفت درجة موضوعيـة استخدام هذا الأساس من وحدة ادارية الى أخرى ·

٢ ـ عدم اهتمام المنظمات بتحـديد أهداف محددة للتقسيمات التنظيمية فى المنظمة رغم ما لتحديد هذه الأهداف من أهمية وأثر فى ارتفاع مستوى كفاءة الاداء بالمنظمة وبالتالى رفع مستوى أداء كفاءة الجهاز الحكومى ·

هذا بالاضافة الى أنه تبين تعدد المستويات التنظيمية بما خلق مســـتويات اشرافية زائدة عن حاجة العمل الفعليـة تزيد من تعقد الاجراءات وتأخر انجاز الأعمال ·

٣ ـ مازال مبدأ وضع الفرد المناسب فى الوظيفة المناسبة دون تحقيق على الوجه الأكمل الذى يبغيه النظام لرفع كفـاءة استخدام القوى العاملة وتحسين أداء المنظمة وتحقيق درجة عاليـة من الفعالية فى أداء الجهاز الحكومى ·

٤ ـ عدم ملائمة مستويات الأجور الحالية لمستويات صعوبـة الوظائف بالأجهزة الحكومية بالمقـارنة بمستويات الأجور بالقطاع الخـاص الاستثمارى · علاوة على عدم توازن مستويات الأجور فيما بينهـا داخل جدول الأجور المرافق لقانون العاملين المدنيين بالدولة ·

٥ ـ قصر شغل بعض الوظائف التخصصية على الأفراد من حملة التأهيل الدراسى العـالى دون غـيره من مستويات التأهيـل فوق المتوسط أو المتوسط من ذوى أصحاب الخبرة النوعية التى تتكامل وتتماثل الى حد ما مع نوعية الوظائف التخصصية ، حتى ولو حصل العامل على مؤهل دراسى عال من نوع التأهيل العالى الذى تتطلبه الوظائف التخصصية المشـار اليها · وهـذا الوضع قد يؤدى الى انخفـاض معنويات كثير من الأفراد من الحاصلين على مؤهل دراسى عال أثناء الخدمة وكذا عزوف الأفراد شاغلى الوظائف المكتبية أو الفنيـة عن استكمال دراستهم بالجامعات والمعاهد العليا ·

٦ ـ استمارة موازنة الوظائف للمنظمة أصبحت مجرد صورة شكليـة لبيان حصر الوظائف الممولة بموازنتها ولا تعبر بواقعية عن توزيع الوظائف على مراكز المسئولية أو مراكز التكلفة وبدأت تتحول الى حصر لدرجات وظـائف العاملين الممولة ـ الشاغرة والمشغولة رغم أنها تقتضى أن تكون أداة فعالة لتخطيط القوى العاملة اذا ما أعدت

بطريقة تعبر عن أعداد ونوعيات الوظائف على مستوى مراكز المسئولية أو مراكز التكلفة ·

٧ ـ ضعف العلاقة التنظيمية بين ادارة شئون العاملين وادارة التنظيم والادارة بالمنظمة ترتب عليه قصور فى عملية اختيار القوى العاملة ، وقصور فى عمليات النقل والترقية والتدريب وتقييم الأداء وذلك لعدم التعاون والمشاركة الايجابية لانجاز عمليات التوصيف والتصنيف والتقييم وكذا عمليات تسكين العاملين ·

٨ ـ ان شغل الوظائف فى كثير من الأحوال لايتم على أساس الربط بين مواصفات شغل الوظيفة وما يتوفر لدى الفرد من معارف وقدرات مستوى التأهيل العلمى والمدة الزمنية التى قضاها العامل فى العمل ومهارات ومؤهلات دراسية · اذ ان شغل الوظائف يرتكز على مستوى التأهيل العلمى والمدة الزمنية التى قضاها العامل فى العمل بصرف النظر عن مدى ملاءمة نوع المؤهل العلمى لمقتضيات عمل الوظيفة أو بصرف النظر عن مدى ملاءمة الخبرة الحقيقية التى لدى الفرد لنوع عمل الوظيفة ·

ومن مظاهر ضعف أسلوب شغل الوظيفة ما يلى :

* قصور الاعلان عن الوظيفة حيث يقتصر الاعلان عن الوظائف الشاغرة على مستوى التأهيل العلمى دون تحديد دقيق لنوعيته ولنوع الخبرة والمهارة والقدرة المطلوبة كما لم تتضمن الاعلانات مواصفات الوظيفة ·

* عدم وجود ارتباط قوى بين عناصر الاختبارات الشفوية التى تجرى للمتقدمين للتعيين وبين مواصفات الوظيفية ومتطلباتها التى تكشف عنها اشتراطات شغل الوظيفة ·

* عمومية تحديد المؤهل الدراسى ببطاقة وصف الوظيفة يؤدى الى ضعف وقصور اجراءات شئون الخدمة وبالتالى لاتتم مسائل الخدمة من تعيين وترقية ونقل وندب بالصورة المرضية التى تجعلها مستندة الى تحقيق مبدأ الجدارة فى الخدمة ·

## الفصل الثانى

### التوصيـــات

**الخلاصـــة :**

لقد أوضحنا أن البحث قد أسفر عن نتائج عديدة أمكن رصدها من خلال ثلاثة محاور رئيسية · وقد كان رصد هذه النتائج مقدمة للتوصل الى مجموعة من المفاهيم الجديدة التى أضافهـا البحث الى مفاهيم وأسس نظام الترتيب الموضوعى للوظائف وهى تعد بمثابة توصيات عامة تمثـل استراتيجية لتطوير نظام ترتيب الوظائف ·

ولقد أمكن طرح هذه الاستراتيجية من خلال ثلاثة أبعـاد رئيسية تتمثل فى الآتى :

**البعد الأول : التركيز على الأهداف**

وتتمثل استراتيجية التركيز على الأهداف فى النقاط التالية :

١ ـ ان أى تحسين وتطوير فى نظام ترتيب الوظائف ليس بالضرورة أن يكون مرتبطا فقط بمزيد من التحديد الدقيق للاختصاصات أو بالمزيد من التوصيف الدقيق لاجراءات العمل واختصاصاته أو بالمزيد من تحديد المسـئوليات ، وانما الضرورة تحتم أن يكون كل تحسـين وتطوير فى مفاهيم نظام ترتيب الوظائف أو مكوناته أو استخداماته انما يستمد فكره من ربط كل تغيير أو تعديل فى الهيكل التنظيمى أو تعديل فى الوظائف بالأهداف المحددة بكل دقة للمنظمة فالهياكل التنظيمية هى وسيلة تحقيق هذه الأهداف ·

٢ ـ أن يستمد كل تحسين وتطوير فى نظام ترتيب الوظائف منطقه من فكرة ربطالوظيفة بمجالات نتيجة تتحول دوريا فى برامج العمـل

الى أهداف للوظائف قابلة للقياس على كافة المستويات الوظيفية فى اطار من العلاقات الرأسية والأفقية المتوازنة داخل المنظمة ·

وبذلك يضيف البحث بعدا جديدا للوظيفة وهو بعد « الهدف » حيث يشتمل مفهوم الوظيفة على « أنها مجموعة من الواجبات والمسئوليات تتطلب فيمن يشغلها مطالب تأهيل محددة لتحقيق هدف تنظيمى مقابل أجر معين » وهذا البعد يضمن للوظيفة الفعالية المطلوبة حيث تكون عناصر التخطيط والرقابة على الوظائف أكثر دقة وموضوعية ·

٣ ـ ان التركيز على النتائج يختصر الطريق نحو الغايات والأهداف · لذلك انتهى البحث الى ضرورة أن يكون لأهداف نظام ترتيب الوظائف هدف رئيسى متعلق بضرورة « تحديد أهداف التنظيم الادارى من خلال أهداف محددة للوظائف » · فالهدف من الوظيفة يبرر وجودها وبذلك تكون أهداف نظام ترتيب الوظائف على الوجه التالى :

* أهداف التنظيم الادارى تتحقق من خلال أهداف محددة للوظائف ·
* الفرد المناسب فى الوظيفة المناسب ·
* الأجر على قدر العمل ·
* تساوى الأجور اذا ما تساوت صعوبة الأعمال ·

٤ ـ زيادة فاعلية وظائف مدير ادارة الأفراد من خلال ادخال منهج الادارة بالأهداف بالمنظمة حيث ترتفع كفاءة المدير عند ممارسة العملية الادارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة داخل ادارة الأفراد وفى علاقته بالمديرين الآخرين بالمنظمة ·

## البعد الثانى : تطوير النمط التنظيمى التقليدى

كما تتمثل استراتيجية تطوير النمط التنظيمى التقليدى فى الآتى :

١ ـ ان منطق الادارة بالأهداف يصنع نمطا تنظيميا جديدا قائما على أساس مراكز المسئولية تتحقق فيه الاتصالات الافقية والرأسية من خلال نموذج عضوى للتنظيم ويحرك هذه الاتصالات الهدف والنتيجة المطلوبة من التنظيم وتعدل فيه المفاهيم التنظيمية والادارية ليكون مفاهيم مستمدة من منطق الأهداف والنتائج وان يتمرس الرؤساء والمرؤوسين على العمل بمنطق الأهداف على مستوى كافة عناصر العملية الادارية ·

٢ ـ ان انسب أنمــاط التنظيم الذى يقضى على كافة مساوىء الانمــاط التقليديــة فى التنظيم هو نمط التنظيم البيروجرامى (١) ٠ الذى يقضى على تعدد المستويات التنظيميــة الرئاسية والتى يتصف بها نمط التنظيم الحــالى ويكون أحــد أسباب مساوىء البيروقراطيــة أو الروتين والتعقيدات الحالية ٠

٣ ـ الوظيفة وهى وحدة البناء التنظيمى يقتضى أن يكون لها مجال نتيجة Result Area ولها مقيــاس نتيجــة وهى فى الممارسة لها هدف قابل للتحقيق والهدف هو مايبرر وجودها وبذلك نضمن أن تكون وحــدة البنــاء التنظيمى وحــدة قياس على مستوى كافة الأغراض التنظيمية ٠

**البعد الثالث : التكلفة والعائد**

وتستند استراتيجية الأخــذ بفكرة التكلفة والعــائد على الأسانيد التالية :

١ ـ لقد أضاف البحث بعدا جديدا للوظيفة متمثلا فى هدف لكل وظيفة قابل للقياس وبالتالى قابل للتحقيق ، ويمكن من خلال هذه الاضافة أن تكون للوظيفة ـ وهى ركيزة نظام ترتيب الوظائف ـ استخدامات أكثر كفاءة وفاعلية وذلك لارتباط ان تكون تكلفة « الوظيفة » هى أحد الجوانب الأساسية التى يتم مراعاتها عند دراسة مقترحــات اعادة تقييم الوظائف ٠

ودراسة بعد التكلفة المرتبط بأجر الوظيفة وملحقاته يرتبط بامكانية تحديد العائد من ممارسة الوظيفة ، ولقد أصبح ممكنا فى ضــوء ماقدمه البحث أن نقيس عائد الوظيفة بمقياس العائد من تحقيق « هدف الوظيفة » الذى هو بدوره قابل للقياس ٠

٢ ـ ادخال منطق التكلفة والعائد فى دراسة المسائل المتعلقة بالوظيفة من تعيين وترقية ونقل وتدريب وتحفيز ٠٠ يقضى على ظاهرة العمالة الزائدة بالمنظمات الحكومية ويضع أسلوبا جديدا للاستفادة القصوى من العمالة الحالية الزائدة وذلك بنقلهــا من مراكز مسئوليــة الى مراكز مسئولية أخرى تتطلب هذه العمالة ٠

---

(١) سبق تحديد مفهوم التنظيم البيروجرامى باعتبار ان البيروجرام يعبر عن وجود منصب يرتبط ببرنامج له هدف محدد وموقوف ٠

٣ ـ البدء فى تطبيق « موازنة البرامج » كقاعدة أساسية للانطلاق نحو تطبيق الادارة بالأهداف يحقق أحسن استخدام للموارد من خلال مفهوم تكلفة الفرصة البديلة Opportunity Cost . •

## التوصيـــات :

بعد ان تم استعراض النتائج التى توصــل اليها البحث وبعد أن قدمنــا اطارا لاستراتيجية عامة لتحســين وتطوير مفــاهيم نظــام ترتيب الوظائف • فــان البحث يقدم توصيات محــددة فى شكل برنــامج محدد لتطوير نظام ترتيب الوظائف على المستوى القومى وعلى مستوى المنظمة •

### اولا : على المستوى القومى :

١ ـ وضع استراتيجيــة لاعــادة تنظيم الدولة تنتهى بتصور للوزارات والمصالح والهيئات بعد الغاء الوحدات التى لا تتطلبها استراتيجية التنظيم وتلافى الازدواج أو التضارب فى الاختصاصات بما يحقق الاستراتيجية الموضوعة •

٢ ـ اعادة تنظيم الوزارات والمصالح والهيئات من خلال مفاهيم فلسفة الادارة بالأهداف والنتائج ، بحيث يكون لكل وحدة هيكل تنظيمى محدد الأهداف وبحيث يتم الاستفادة من فكر التنظيمات الشبكية لتحقيق الترابط العضوى بين مكونات التنظيم مع الغاء المستويات التنظيمية التى تسبب تعقد الاجراءات •

٣ ـ النظر الى نظام ترتيب الوظائف بالمنظمــة على أنه نظــام فرعى فى اطار نظام شامل اسمه المنظمة وبذلك نقضى على عزلة النظام ويحقق نظام ترتيب الوظائف أهدافه الرئيسية من خلال رسم وتنفيذ نظام جيد لتوظيف الأفراد •

٤ ـ تعديــل سياسات الأفراد التى لا ترتكز على الموضوعيــة والجدارة حيثما تتطلب أهداف نظام ترتيب الوظائف هذا التعديل •

٥ ـ تطوير معايير ترتيب الوظائف بالقطاع الحكومى على أن يكون التطوير بمراعاة أن نظام ترتيب الوظائف هو نظام فرعى فى اطار نظام شامل للمنظمة يتأثر بالنظم الفرعية الأخرى ويؤثر فيها كما أن البيئــة الخارجية للمنظمة تمثل أحد مصادر النظام لتطوير مدخلاته بهدف الحصول على أحسن مخرجات له بما يحقق أهدافه الرئيسية •

وتطوير معايير ترتيب الوظائف يمتد ليشمل عددا من المجالات الرئيسية المتمثلة فى المجالات التالية :

— تطوير مفهوم الوظيفة باضافة بعد « هدف الوظيفة » لتحسين ركيزة النظام الأساسية التى تستند اليها لتحقيق الموضوعيـة فى ادارة شئون التوظف ٠

— تطوير مكونات وصف الوظيفة بحيث يقتضى أن يكون لكل وظيفة مجالات نتائج رئيسية تضمنها الوصف العام لكل وظيفة ، وبذلك يتطلب أن يحدد النظام تعريفا لمجال النتيجة كأحد مكونات الوظيفة فى ظل منهج الادارة بالأهداف والنتائج ٠

— ادخال منهج الادارة بالأهداف والنتائج الى برامج التدريب الادارى على المستوى القومى من خلال برامج القادة الاداريين ومراكز التدريب الادارى التابعة للجهاز المركزى للتنظيم والادارة والمحافظات ٠

— اتباع طريقة تقييم الوظائف بالنقط عند تقييم الوظائف الاشرافية ( ادارة عليا أولى ) حتى تكون عمليات تقييم الوظائف أكثر موضوعية وتستند الى أسس علمية تقل من خلالها الاعتبارات الشخصية التى تسيطر على تقييم الوظائف بطريقة التدريج ٠

— تطوير تعاريف الدرجات الحاليـة بحيث يقتضى أن يعكس تعريف الدرجة المالية ـ بطريقة وصفية أكثر دقة مما هى عليه الآن ـ عوامل تقييم الوظائف وتدرجاتها المختلفة بما يضمن دقة عمليـات تقييم الوظائف ويحقق الموضوعية والعدالة بين الجهات المختلفة بالدولة عند تقييم باقى وظائف تلك المنظمات ( أدنى من الدرجة الأولى ) ٠

— أطلاق حرية الجهات الحكومية فى استحداث المجموعات النوعية التى تلائم طبيعة نشاطها وحسبما تكشف عنه درجة التجانس والتماثل فى الوظائف بما يحقق فاعلية فى ممارسة مسائل شئون التوظف داخل كل مجموعة نوعية من تعيين وترقية ونقل وتدريب وتحفيز ٠٠

٦ ـ اعادة النظر فى جدول الأجور بالقطاع الحكومى بحيث يحقق جدول الأجور الأهداف التالية :

— تحديد أجور للوظائف عند بداية التعيين تناسب مستويات المعيشة والأسعار وتحقق للعـامل دخـلا مناسبا يخلق لدى الفرد مشـاعر الانتماء للوظيفة العامة ٠

ـــ تدرج الأجور وفقا لتدرجات الوظائف وبما يحقق ازدياد أجر العامل من سنة الى أخرى بمعدلات متناسبة حتى مستوى مناسب وبما لا يتعارض مع مفهوم تقييم الوظيفة والأهمية النسبية فيما بين الوظائف .

٧ ـ ربط سياسة تعيين فائض الخريجين بالدولة بالمقررات الوظيفية بالوحدات الادارية والمنبثقة من الاحتياجات الفعلية للقوى العاملة بهذه الوحدات مع اصدار تشريع يلزم الوحدات الادارية باعداد معدلات اداء ومقررات وظيفية تعتمد من الجهاز المركزى للتنظيم والادارة .

٨ ـ وضع قاعدة قانونية تجيز لرئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة اختصاص :

( أ ) نقل العامل من مجموعة نوعية الى مجموعة نوعية وبشرط أن يتوافر فى العامل اشتراطات شغل الوظيفة المنقول اليها من حيث مستوى التأهيل العلمى ونوعيته وذلك حالة تسكين العامل عن طريق الخطأ المادى أو الفنى الذى شاب قرار تسكينه .

( ب ) نقل العامل من مجموعة نوعية الى مجموعة نوعية وبشرط أن يتوافر فى العامل اشتراطات شغل الوظيفة المنقول اليها من حيث مستوى التأهيل ونوعيته وذلك فى حالة أن يكون العامل :

١ ـ من عداد العمالة الزائدة بالجهة .

٢ ـ ممن لايتوافر فيهم اشتراطات شغل الوظيفة التى يشغلها .

٣ ـ ممن تم نقلهم الى وظائف عن طريق الخطأ عند التسليم أو النقل وهذه القواعد تساعد الى حد كبير فى ارساء مبدأ وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب واستمرار متابعته وتطبيقه .

٩ ـ وضع قاعدة قانونية تحقق التوافق بين النظام الوظيفى والنظام التعليمى لمواجهة أوضاع العاملين الذين يحصلون على مؤهلات دراسية أعلى من المؤهلات الدراسية المعينين بها . وتجيز هذه القاعدة القانونية شغل العاملين لوظيفة أخرى بمجموعة نوعية مغايرة يستوفى العامل اشتراطات مطالب التأهيل العلمى لها وبذات الدرجة المالية التى يكون عليها العامل عند النقل وبما لا يسبب ضررا وظيفيا للعامل يمثل عقوبة على حصوله على مستوى تأهيل علمى أعلى من سابقه .

**ثانيا : على مستوى المنظمة :**

١ ـ اعادة النظر فى الهيكل التنظيمى بحيث تعكس التقسيمات التنظيمية رؤية واضحة لماهية الأهداف التنظيميـة مع تحديد معـايير قياسها وأسلوب انجازها وبمراعاة ما يلى :

ـــ التقسيم التنظيمى بالهيكل التنظيمى يعكس مركز مسئولية متكامل عن انجاز هدف رئيسى معين فى اطار الأهداف الرئيسية للمنظمة ٠

ـــ التحديد الدقيق للاختصاصات حتى أدنى تقسيم تنظيمى من خلال رؤية شاملة لتحقيق التنسيق بين التقسيمات التنظيمية بشكل أفقى ورأسى لتحقيق ترابط عضوى داخل المنظمة ٠

ـــ تبسيط الاجراءات نحو تحقيق النتـائج والأهداف من خـلال نظرة جديدة للعامل بالمنظمة والعميل المتلقى الخدمة ٠ وتقوم تلك النظرة على الثقة الكاملة بالأفراد من خـلال التأكيد على أن الالتزام الذاتى للفرد نابع من داخله والرقابة الذاتية هى الأصل والرقابة الخارجية هى الفرع ٠ كما أن النظرة الجديدة للعميـل تستند الى أهمية أن ترتقى المنظمة بوعى العملاء وتعزيز معـارفهم عن خطوات وأسلوب العمل من خلال الادلة الارشادية عن العمل ٠

٢ ـ اعادة شاملة لتوصيف الوظائف على أسس علمية فى كافة مراحل التوصيف بدءا من مرحلة جمع المعلومات والبيانات والحقـائق عن الوظائف والأفراد بالمنظمة ومرورا بالدراسة التحليليـة للوظائف وانتهـاء بالوصف بحيث يكون لكل من هـذه المراحل خبراؤها والمتخصصون من داخل المنظمة أو خارجها وذلك للوقوف على أهداف الوظيفة وجوانبها الادارية والفنية والمالية وبمراعاة ما يلى :

ـــ تحديد مجالات النتائج الرئيسية للوظائف الاشرافية ووظائف الادارة محددة بشكل واضح يحقق موضوعية عند تقييم الوظائف ٠

ـــ تحديد مجالات النتائج الرئسية للوظائف الأشرافية ووظائف الادارة العليـا وذلك عن طريق أخصـائين ومدربين ودارسين لمنهج الادارة بالأهداف والنتائج حتى يتسنى لهم انجاز هذه العملية وما تتطلبه من تحديد مقياس لكل مجال نتيجة ٠

— تحديد الأهداف الرئيسية لوظائف الادارة العليا والوظائف الاشرافية بالمنظمة كمرحلة أولى يحقق فاعلية للتنظيمات الادارية من خلال العنصر البشرى بالمنظمة ٠

— أن يتم عند توصيف الوظائف مراعاة العناصر التالية وهى :

— تحديد التبعية الوظيفية ٠

— التحديد الواضح للسلطات ( الادارية / الفنية / المالية ) ٠

— التحديد الواضح للمسئوليات ٠

— التحديد الدقيق لظروف العمل ومخاطره ٠

— تحديد ادوات العمل والآلات المستخدمة ٠

— التحديد الدقيق لمطالب التأهيل العلمى حيث ان عبارة « مؤهل عال مناسب » عبارة لاتتفق ونظرية الترتيب الموضوعى للوظائف ٠

— التحديد الدقيق والعلمى للمهارات والقدرات الذهنية والجسمانية التى تتطلبها الوظيفة على أن تحدد تلك المواصفات بمراعاة أن يحدد معها وسائل قياسها حتى يكون التحقق من توافرها عند التعيين أو مراقبة توافرها أثناء العمل أمرا ممكنا ٠٠٠ وهذا يضمن للنظام تحقيقا أفضل لمبدأ الجدارة عند ممارسة مسائل شئون التوظف وتحقيق فاعلية للمنظمة عند ممارسة شاغلى الوظائف اختصاصاتهم ولتحقيق أهداف المنظمة ٠

— التحديد الدقيق للخبرات العملية اللازمة لشغل الوظيفة بحيث يمكن أن تعكس هذه الخبرات الأعمال والوظائف السابقة والتى تمثل الأساس فى احتساب الخبرة الزمنية اللازمة لشغل الوظيفة الأعلى سواء الخبرة البينية أو الخبرة الكلية ٠

٣ ـ اعادة توصيف الوظائف وفى ضوء مداخل التطوير التى أدخلت على معايير ترتيب الوظائف والتى طرحها الباحث على أن تراعى المنظمة عند ادخال هذه التعديلات ما يلى :

— الحصول على تأييد القيادات الادارية من ادخال المفاهيم والأسس الجديدة فى ترتيب وتقييم الوظائف ويتم ذلك عن طريق اكساب هذه القيادات معارف كاملة عن هذه التعديلات مع التأكيد على أهميتها واهمية تفهم هذه القيادات لتنفيذ هذه التعديلات ٠

— تعريف الأفراد بأهمية نظام ترتيب الوظـائف واستخداماته لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد من خلال فكر الادارة بالأهداف والنتائج ·

٤ ـ تصميم وتنفيذ بطاقة وصف للعامل بجانب بطاقة وصف الوظيفة ، وبطاقة وصف العامل هى بطاقة لقيـاس فاعلية الفرد · ويسجل بهذه البطاقة بصفة دورية العناصر التالية :

— انجازات العامل محل التقدير والتى ترتبط بانجاز واجبات ومسئوليات الوظيفة التى يشغلها ·

— المؤهلات الدراسية الحاصـل عليها العامـل وما يستجد من مؤهلات دراسية يتم الحصول عليها أثناء الخدمة ·

— الدورات التدريبية التى اجتازها العامل ·

— المواصفات والقدرات الشخصية التى يتميز بها العامل والتى ترتبط بمهاراته وقدراته فى انجاز أعمال وظيفته بفاعلية فى ضوء تلك المواصفات التى تتطلبها اشتراطات شغل الوظيفة ·

وتساعد عملية تسجيل انجازات العامـل بصفـة دورية على تحقيق موضوعية أكبر فى تقييم أداء الأفراد ومتابعة تقدم مستوى كفاءة الأفراد وكفاءة النظام الوظيفى من خلال المؤشرات التحليلية التى تقدمها بطاقات وصف الأفراد عن مدى تلاؤم النظام الوظيفى مع قدرات وامكانات الأفراد وما تتيحه المنظمة من برامج للتطوير التنظيمى ·

٥ ـ وضع مقررات وظيفية للوظائف التكرارية فى ضوء دراسات علمية دقيقة لمعـدلات الاداء · وبحيث يترجم جدول توزيع الوظـائف على التقسيمات التنظيمية الاعداد اللازمة من كل وظيفـة حتى يتسنى مراعاتها عند تمويل الوظـائف أو عند ممارسة شئون التوظف من تعيين أو ترقية أو نقل أو ندب أو اعارة ·

٦ ـ ربط سياسة تخطيط القوى العاملة بالمنظمة بنظام ترتيب الوظائف بحيث تعكس هذه السياسة التزاما كاملا بمفهوم الوظيفة عند حصر الوظـائف المشغولة وتحديد الوظـائف المطلوبة وتحديـد أسلوب التصرف فى العجز والزيادة من شاغلى الوظائف فى ضوء اشتراطات شغل الوظائف المحددة سلفاً ببطاقات وصف الوظائف ·

٧ ـ تطوير أسلوب اعداد موازنة الوظائف بالوحدات الحكوميـة بحيث

تعكس موازنة الوظائف توزيع العمالة على مراكز المسئولية أو مراكز التكلفة حسب البرامج والخطة المعتمدة حتى تعكس اعتمادات الموازنة البرامج ويكون تقييم الاداء فى ضوء ما يتحقق من هذه البرامج ... وهذا لايمنع أن تعكس استمارة موازنة الوظائف داخل كل برنامج توزيع العمالة حسب المجموعات النوعية .

٨ ـ الاهتمام باختيار وتدريب الكوادر الفنية بوحدة التنظيم والادارة ووحدة شئون العاملين مع ايجاد صيغة للتعاون الكامل بينهما تحت رئاسة واحدة لتحقيق التنسيق الذى تفتقر اليه العلاقة الحالية مع وضع نظام حوافزمتميز لتلك الوحدات يحقق جذب العمالة الجيدة للعمل بها .

٩ ـ مراعاة أن تمثل رئاسة وحدة شئون العاملين والتنظيم والادارة فى كافة اللجان بالمنظمة حتى لايكون نظام ترتيب الوظائف فى عزلة عن الانظمة الأخرى الفرعية بالمنظمة نظرا لاهمية تواجد اخصائى ترتيب الوظائف جنبا الى جنب مع أفراد المنظمة فى مواقعهم لتطوير وتحسين اجراءات العمل وتطوير بطاقات وصف الوظائف بما يتفق وواقع الانظمة الأخرى بالمنظمة .


المرفقــات

# ارشـــادات

## عن كيفية استيفاء نموذج وصف الوظائف

### القسم الأول

**بيانات يستوفيها الموظف**

**اذا تأكدت من أن بالنموذج سؤالا لا ينطبق على ما تقوم به من أعمال فاكتب أمامه عبارة « لاينطبق » ولا تجب على السؤالين ١٠ ، ١١ الا اذا كنت تشرف على أعمال موظفين آخرين .**

١ ــ ( أ ) اذكر اسم الوزارة أو الهيئة المركزية المستقلة التى تعمل بها كأن تقول : « وزارة الداخلية » أو « وزارة الشئون البلدية والقروية » أو «ديوان المحاسبة» أو «ديوان الموظفين» أو « بلدية القاهرة » ... وهكذا .

( ب ) اذكر اسم المصلحة التى تعمل بها أو أى تقسيم تنظيمى رئيسى آخر للوزارة أو الهيئة يكون فى مستوى المصالح مثل : « ديوان عام الوزارة أو الهيئة » أو الادارة العامة » كأن تقول : « ديوان عام وزارة ... » أو « مصلحة الأملاك الأميرية » أو « الادارة العامة لترتيب الوظائف » أو « الادارة العامة للشئون المالية والادارية » ... وهكذا . واذا كان فى الهيئة تقسيم رئيسى يطلق عليه « مراقبة عامة » فى مستوى المصلحة أو ما يماثلها فيذكر ذلك أمام المصلحة .

( ج ) اذكر اسم أول تقسيم تنظيمى رئيسى تعمل به للمصلحة ، أو للديوان العام أو للادارة العامة سواء بالمقر المركزى أم بالأقاليم ، وسواء سمى قسما أم مراقبة أم ادارة أم غير ذلك كأن تقول : « قسم المستخدمين » أو « مراقبة البحوث الفنية » أو « ادارة الحسابات » أو « تفتيش صحة الدقهلية » ٠٠٠وهكذا ٠ واذا كنت تعمل فى قسم فرعى من هذا التقسيم التنظيمى الرئيسى كالقلم أو غير ذلك فاذكره كأن تقول : « قسم المستخدمين ـ قلم العلاوات والترقيات » أو « مراقبة الحسابات ـ قسم الشطب » أو « مراقبة الشئون الاجتماعية بالغربية ـ ادارة السكرتيرية » ٠٠٠ وهكذا ٠ وبمعنى آخر ابدأ بذكر التقسيم التنظيمى الأكبر متجها الى التقسيم التنظيمى الأصغر الذى تعمل به ٠

( د ) اذكر عنوان المكان الذى تعمل به ٠

٢ ـ ( أ ) اذكر اسمك بالكامل من واقع شهادة ميلادك ، واذا كانت الوظيفة شاغرة فعلى الرئيسى المباشر الذى تقع الوظيفة فى نطاق اشرافه أن يستوفى عنها نموذجا يجيب فيه عن هذا البند بكلمة « شاغرة » ٠ ثم اذكر درجتك الحالية ، فاذا كانت شخصية فوضح ذلك ، مع ذكر الدرجة التى تصرف عليها كأن تقول : « خامسة شخصية على ثامنة » أو « ثامنة شخصية على أولى خارج الهيئة » ٠٠٠ وهكذا ٠

( ب ) اذكر المؤهلات الدراسية التى حصلت عليها ، وأسماء الجامعات والمعاهد الدراسية التى منحتك هذه المؤهلات فى الاقليم المصرى أو الخارج وتاريخ حصولك عليها ٠ واذا كنت قد حضرت برنامجا تدريبيا فى أى ميدان من ميادين العمل فاذكر ذلك مع بيان تاريخ هذا البرنامج ٠

٣ ـ ( أ ) اذكر الاسم الرسمى للوظيفة التى تصرف عليها مرتبك حسب الوصف الوارد لها فى الميزانية كأن تقول : « رئيس قسم أو مفتش ادارى أو كاتب حسابات أو مهندس كهربائى أو طبيب أول ٠٠٠ الخ ، ثم اذكر الدرجة الواردة فى الميزانية أمام هذه الوظيفة ونوع الكادر ( فنى عالى أو ادارى أو فنى متوسط أو كتابى ) مع تبيان ما اذا كانت وظيفتك دائمة أو مؤقتة حسب الوصف الوارد لها فى الميزانية واذا كانت

وظيفتك من الدرجة التاسعة أو على اعتماد بالباب الثالث فتعتبر مؤقتة • واذا كنت لا تعرف بعض هذه البيانات أو كلها فاسأل رئيسك المباشر عنها أو قسم المستخدمين •

( ب ) اذكر الاسم الذى يطلق على وظيفتك فى محيط العمل طبقا للتنظيم الداخلى ، وليس من الضرورى أن يتفق هذا الاسم مع اسم الوظيفة التى تصرف عليها ، الوارد فى الميزانية •

٤ ـ ( أ ) اذكر المرتب الشهرى الأساسى الذى تتقاضاه دون حساب اعانة غلاء المعيشة أو الاستقطاعات أو الرواتب والبدلات الاضافية الأخرى •

( ب ) بين ما اذا كانت وظيفتك تدر عليك ـ بالاضافة الى مرتبك الشهرى الأساسى ـ رواتب أو بدلات ثابتة مثل بدل التخصص أو التفرغ أو العدوى أو علاوة السودان أو بدلات أخرى مشابهة • وما قيمة هذه الرواتب والبدلات شهريا • ولا تدخل فى حساب هذا بالطبع ، المكافآت التى تتقاضاها عن ساعات العمل الاضافية أو مكافآت الامتحانات بأنواعها والتدريس وما الى ذلك •

( ج ) وضح ما اذا كانت وظيفتك تدر عليك ـ بالاضافة الى مرتبك الشهرى ـ مزايا عينية كمسكن مجانى أو ملابس خاصة أو طعام أو سيارة للتنقل أو ما شابهها • وما هى القيمة المادية لهذه المزايا شهريا ، كأن تقول : لى مسكن مجانى وقيمته المادية ٦ جنيهات شهريا •

٥ ـ اذا كنت تتقاضى مكافأة عن العمل فى غير أوقاته الرسمية :

( أ ) اذكر معدل المكافأة التى تتقاضاها شهريا ، كأن تقول : ٢٥٪ من المرتب بحد أقصى ٠٠٠٠ وذلك طبقا للقواعد المعمول بها فى وحدتك التنظيمية •

( ب ) اذكر بالتقريب قيمة ما حصلت عليه من هذه المكافأة فى الاثنى عشر شهرا الأخيرة •

٦ ـ ( أ ) بين مواعيد عملك الرسمية • اذكر الساعة التى تبدأ فيها العمل كل يوم والساعة التى تنتهى فيها وذلك طبقا للقواعد المقررة •

( ب ) اذا كنت تخضع لنظام وردية معين ، فبين هذا النظام ، اذكر اذا كانت الوردية يومية أو أسبوعية أو شهرية .

( ج ) اذا كانت وظيفتك تتطلب منك طبقا للقواعد المقررة أن تكون خاضعا للاستدعاء للعمل بالاضافة الى مواعيد عملك الرسمية العادية فبين عدد الساعات الأسبوعية التى تخضع فيها لذلك ونوع العمل الذى تستدعى اليه .

٧ ــ يتطلب منك هــذا البند اهتماما ودقة كبيرين ، اذ نستطيع منه أن نفهم واجبات وظيفتك ومسئولياتها ، وحتى يأتى وصفك لواجبــات وظيفتك واضحا شاملا دقيقـــا يجب أن تأخـــذ فى الحسبان النقط التالية :

( أ ) استخــدم أسلوبك فى وصف واجبات وظيفتك ، ولا تنقــل عبارات الآخرين حتى لو كانوا يقومون بنفس واجباتك .

( ب ) ليكن وصفك من الوضوح بحيث يعطى صورة ملموسة نوعية لعملك حتى يستطيع من لا يعرف شيئا عن واجباتك أن يفهم بالضبط ما تقوم به ، وفى سبيل تحقيق ذلك افترض أنك تدرب موظفا جديدا ليقوم بواجبات وظيفة مماثلة لوظيفتك ، وأنك تزوده بالمعلومات الكافية المتعلقة بواجبات هذه الوظيفة .

( ج ) لاتستخدم عبارات عامة غامضة وغير محددة مثل أساعد فى .. أو أصمم .. أو أراجع .. أو أعد .. أو أتولى عمل .. الخ اذ كونك تساعد فى عمــل ما يبين الغرض من عملك ولكنــه لا يبين ما تعمله بالفعل ، والمطلوب منك أن توضح ما تقوم به بالفعل حينمــا تساعد فى .. أو تصمم .. الخ . وأن تذكر الحقائق الملموسة عن ذلك .

( د ) لا تبــد رأيك فى واجبــات وظيفتك كأن تقول : انها هامــة أو معقدة أو صعبة .. الخ . اذ المطلوب منك أن تدون وصفا لوظيفتك لا أن تقومها . أيد وصفك بأمثلة عمليــة اذا أمكن ذلك ، ولتكن الأمثلة التى تختارها ممثلة للواجبات التى تؤدى بصفة متكررة ولا تتردد فى ذكر أمثلة من الأعمال التى تعتقد أن من المعروف أنهــا تكون جزءا من واجبـــات وظيفتك . فالممرضة مثـــلا يجب عند قيـــامها بوصف عملهــا أن تذكر بالضبط ما اذا كانت تقيس الحرارة وتسجلها وتعطى المريض الدواء الذى وصفه الطبيب .... الخ .

( هـ ) صف واجباتك الحالية التى تقوم بها بصفة دائمة حتى لو اختلفت عن الواجبات التى عينت لتقوم بها أصلا ٠ وابدأ بذكر الغرض من العمل بايجاز ثم رتب هذه الواجبات حسب أهميتها أو حسب تتابعها فى الأداء مع ترقيمها واذا كانت واجباتك تختلف من فصل الى فصـــل ، أو من فترة الى فترة ٠ فاذكر جميع الواجبات التى تقوم بها فى فترة تبلغ من الطول بحيث تعطى صورة كاملة عن مضمون وظيفتـك ٠ واذا كـنت قد التحقت بالوظيفة من وقت قريب فسل رئيسك عما سوف يسند اليك من واجبات ومسئوليات بالاضافـة الى ما عرفتـه منها ٠ ولا يدخل ضمن واجبات وظيفتك الواجبات التى تقوم بهابصفة استثنائية أو غير عادية أو مؤقتة بسبب غياب بعض الموظفين أو وجود وظائف شاغرة أو غير ذلك من الأسباب ٠ كذلك بين طرق العمل والاجراءات والخطوات التى تتبعها فى أدائه ٠

( و ) قدر النسبة المئوية من وقت عملك التى تستغرقهـا فى أداء كل واجب من واجبات وظيفتك ولا تسارع الى القول بأنه من المستحيل تقدير الوقت الذى تستغرقه فى أداء كل عمل فقد يكون هـذا فى بعض الأحيان أمرا صعبا ولكنك أقدر الناس على تحقيقه اذ ان المطـلوب هو النسب التقريبية لا غير ولكن تقديرك لهذه النسبة على أساس ساعات العمل سواء أكانت يومية أم أسبوعية أم شهرية وذلك حسب الواقع ٠

( ز ) اذا شعرت بـأنه من الضرورى ارفـاق صور من النمــاذج أو الاستمارات التى تستخدمها فى عملك حتى يكون وصفك واضحا شاملا ، فافعل ذلك ، شارحا كيفية استخدام كل منها وما تدون بها من بيانات ٠

( ح ) اذا احتجت الى اتساع أكبر مما يتيحه لك النموذج فاستخدم ورقةأخرى واحدة وارفقها معه ٠

ونورد فيما يلى أمثلة لمختلف الأعمال التى تؤدى فى مختلف الميادين حتى تـكون هاديـا لك فى الوقوف على النقط التى ينبـغى أن تتضمنهـا المواصفات التى تكتبها لعملك :

١ ـ مثال من الأعمال الادارية :

أشرف على ٠٠ أو أوجـه أعمــال ٠٠٠ ( ما هى هذه الأعمـال ) ٠٠ الموجودة فى مصلحة أو ادارة ٠٠ ( اذكر الاسم والمكان ) ٠٠٠ وأعد ٠٠

( أو اشترك فى اعداد ) خطط تنفيذ العمل وبرامجه وأحدد سياسته وطرقه ( اذكر كيف ) ٠٠ وأصدر قرارات بشأن مشاكل ٠٠٠ ( بين نوعها ) ٠٠٠ بعد عرضها على ٠٠ ( من ) ٠٠٠ أو دون عرضها ٠٠ وأبدى توصيات بشأن بعض الموضوعات ٠٠ ( بين الموضوعات ) ٠٠ وكذا اتصل بموظفين آخرين ٠٠ ( من ) ٠٠٠ لغرض تحقيق ٠٠ الخ ٠

٢ ــ مثال من الأعمال الحسابية :

( أ ) ٣٥٪ أتسلم حوافظ الخصم والاضافة الواردة من المصالح وأرصدها فى دفتر ١٠ ع ٠ ح ٠

( ب ) ٣٥٪ أتسلم الحوافظ الصادرة من المصلحة بالمنصرف أو المحصل بمعرفتها لحساب المصالح وارصدها فى دفتر ١٠ ع ٠ ح مكرر ٠

( ج ) ١٥٪ أجمع دفتر ١٠ ع ٠ ح شهريا بمدده الأربع وكل ثلاثة شهور بمدده الاثنتى عشرة وأطابقها على الحساب الجارى ٠

( د ) ١٠٪ استخرج الاستمارة ٧ ع ٠ ح بمجموع الأموال المتداولة بين المصلحة والوزارات والمصالح المختلفة ٠

( هـ ) ٥٪ أسلم الحوافظ جميعها للسيد وكيل الشطب ٠

٣ ــ مثال من الأعمال الكتابية :

( أ ) ٥٠٪ أتسلم البريد الوارد بعد فضه بمعرفة اللجنة المختصة ٠ وأقوم بقيده فى دفتر الوارد بعد ختمه بخاتم الوارد ، ووضع رقم الوارد فى الخانة المخصصة لذلك ، ثم أقوم بتسليمه بعد ذلك الى رئيس قسم الفهرس ٠

( ب ) ٥٠٪ أتسلم البريد الصادر ، وأقوم بقيده فى دفتر الصادر بعد مراجعة التوقيعات على الخطابات وأرقام الملفات والمرفقات ، ووضعه فى المظاريف ، وكتابة العناوين وختمها بخاتم المصلحة، وأقوم بسحب صورة من الخطابات الصادرة وأرفقها بملف يومى ، أعرضه على السيد مدير المصلحة يوميا ، وأعيده التصدير الى قسم المراجعة ٠

٤ ــ مثال من أعمال التنفيش :

أفتش عن أعمال ٠٠٠ ( اذكر نوع العمل ) ٠٠ فى مصلحة أو ادارة ٠٠ ( مكان التفتيش ) ٠٠ وأتصل بـ ٠٠٠ ( بمن تتصل ) لغرض التحرى

عن ٠٠٠ أو التأكد من ٠٠٠ أو اكتشاف ٠٠٠ واعد تقريرا يشمل ٠٠٠ ( اذكر النقط التى يشملها ) ٠ على نموذج معد لذلك ٠٠ ( ان وجد ) او دون التقيد بحدود معلومة ٠٠٠ وارفع هذا التقرير الى ٠٠٠ ( من ) ٠٠٠ ليتخذ فيه اجراء ٠٠٠ ( ما هو الاجراء ) ٠٠٠ بشأن المخالفات ٠٠٠ ( ان وجدت ) ٠٠ ثم يعاد هذا التقرير الى ٠٠٠ ( أو لا يعاد ) ٠٠٠ لاتخاذ خطوات أخرى ٠٠ ( ما هى ) ٠٠٠ أو يرسل التقرير الى ٠٠٠ ( اذكر الجهة ) ٠٠٠ لاتخاذ ٠٠٠ ( بين نوع اجراء ) ٠٠٠ الخ ٠

٥ ـ مثال من الأعمال الطبية :

( أ ) ٤٠٪ أزور منازل المصابين بالأمراض المعدية فى منطقة ٠٠٠ لفحص

( ب ) ٣٠٪ أرجع أرانيك التحرى عن الاصابات المعدية الواردة من مكاتب الصحة فى المنطقة من وجهة ٠٠٠ والاجراء ٠٠٠

( ج ) ٢٠٪ أراجع يوميات المتوفين فى المنطقة ، وأشير باتخاذ الاجراءات الصحية للمتوفين بأمراض معدية ٠٠٠ التى تتلخص فى ٠٠ الخ ٠

٦ ـ مثال من الأعمال الهندسية :

( أ ) ٣٠٪ أزور مواقع العمل لمشروعات ٠٠٠ مع السيد المهندس المباشر ومندوب المقاول وأطابق الرسومات المعتمدة على الطبيعة من وجهة ٠٠

( ب ) ٢٥٪ اتصل بمصلحة ٠٠٠ كذا أو هيئة ٠٠٠ كذا للحصول على البيانات اللازمة للتنفيذ ولتسهيل العمل وتتلخص هذه البيانات فى ٠٠٠

( ج ) ٢٠٪ أقرر صلاحية مهمات المقاولين من مواسير ومواد وأخشاب وأجرى الاختبار اللازم للمواسير على الوجه التالى ٠٠٠ وأراجع أوزانها وأطابق جميع المواد المستخدمة فى العمل على شروط العقد ومواصفاته ٠

( د ) ١٥٪ أراجع البرامج التى انتهى المقاولون من تنفيذها لأتأكد من تنفيذها طبقا للمواصفات الموضوعة والمدد المحددة ٠

( هـ ) ١٠٪ أراجع التقارير الأسبوعية أو الشهرية والمستخلصات الشهرية والختامية وأعمل الجشنى اللازم لبعض المقاسات على الطبيعة ٠

٨ ـ أذكر التاريخ الذى أسندت اليك فيه واجبات وظيفتك الحالية ٠

٩ ـ المقصود أن تحدد الآلات أو المعدات أو الأجهزة ( ان وجدت ) التى

تستخدمها فى أداء واجبات وظيفتك بصفة منتظمة مثل الآلات الكاتبة أو الحاسبة أو الاحصائية أو المعدات الهندسية أو الأجهزة الطبيـة وما الى ذلك ، وكذلك قدر النسبة المئوية من وقت عملك التى تستغل فى استخدام كل منها ، وليكن تقديرك على أساس ساعات العمل سواء أكانت يومية أم أسبوعية أم شهرية وذلك حسب الواقع :

| | | | |
|---|---|---|---|
| آلة حاسبة | ٢٠٪ | جهاز أشعة | ٥٠٪ |
| « طباعة | ٦٠٪ | وهكذا ... | |

١٠ ـ هذا البند يشير الى واجبات الوظائف التى تتضمن درجة معينه من الاشراف على أعمال الآخرين والمسئولية عن نتائج أعمالهم . وينبغى أن تشمل اجابتك ذكر الأعمال ذات الطابع الاشرافى التى تقوم بها ، والطريقـة التى تباشر بهـا هذا الاشراف . كأن يكون اشرافك عن طريق :

( أ ) اسناد الأعمال للمرءوسين بصورة منتظمـة أو اسناد المهـام الخاصة .

( ب ) مراقبة الأعمال لضمان دقتها أو تمشيها مع التعليمات .

( ج ) حفظ النظام لضمان اجتهاد الموظفين فى أعمالهم .

( د ) اصدار التعليمات الخاصة بتفاصيـل الأعمال طبقـا للخطط أو للقواعد التى رسمها رئيس أعلى .

( هـ ) تحديد طرق أداء العمل التى يتبعها المرءوسون .

( و ) تخطيط البرامج وخطط سير العمل .

( ز ) مراجعة الأعمال لضمان تمشيها مع السياسة المرسومة .

( ح ) التقدم بالتوصيات فى مسائل السياسة العامة التى تؤثر فيما يقوم به المرءوسون من أعمال .

( ط ) اتخـاذ القرارات بشأن مسائل السياسة العامة ومراجعـة الخطط والقرارات التى يتخذها المساعدون والمرءوسون .

( ى ) اتخاذ القرارات بشأن المسائل العامة التى تؤثر فيما يقوم به المرءوسون من أعمال حيث لا تتطلب القرارات مراجعة رئيس أعلى أو موافقته .

والوظيفة الاشرافية تفرض على شاغلها القيام بعدد من هذه الأعمال أو ما يماثلها ، والصور المذكورة فيما تقدم لا تعدو أن تكون أمثلة موضحة فاذا كان ما يناسب وظيفتك فاذكره · واذا كان منها ما يناسبهـا بعد أن تدخل عليه بعض التعديلات فافعل ذلك ، أما اذا لم يناسب وظيفتك شيء منها فحدد بنفسك طبيعة الأعمال الاشرافية التى تقوم بها وكيفية قيامك بها ·

١١ ـ ( أ ) أذكر أرقام نماذج وصف الوظائف الخاصة بالموظفين الذين تشرف على أعمالهم عن طريق الاتصال المباشر ·

( ب ) اذا كنت تشرف على وحدة تنظيمية مقسمة الى ادارات أو اقسام أو ما شابهها عن طريق رؤساء هذه الادارات والاقسام وما اليها فاذكر أسماء هذه الأقسام وأرقام نماذج وصف الوظائف الخاصة برؤسائها ·

١٢ ـ ( أ ) اذكر اسم رئيسك المباشر واسم وظيفته ودرجته ـ والمقصود بالرئيس المباشر الشخص الذى يشغل الوظيفة التى لها سلطة الاشراف على وظيفتك طبقا للتنظيم الداخلى للوحدة التى تعمل بها وهو الذى يسند اليك الأعمال وتتلقى منه الأوامر والتوجيهات والتعليمات وتقوم برفع نتائج أعمالك اليه ، وهو أكثر الموظفين مسئولية بعدك عن عملك ، ولا يقصد بالرئيس المباشر الشخص الذى لا يعدو عمله فحص أو مراجعة عملك دون أن يكون له أية سلطة أخرى عليك ·

( ب ) التعليمات التى تصدر اليك من رئيسك فيما يتعلق بعملك تنقسم من حيث النوع الى تعليمات مكتوبة وتعليمات شفوية أما مدى تفصيلها فالمقصود به :

( ١ ) أنك تتبع تعليمات مفصلة من رئيسك وترجع اليه كثيرا ·

( ٢ ) أو أنك تتبع تعليمات عامة من رئيسك ولكنك تنهض بمسئولية تنفيذ التفاصيل دون الرجوع اليه الا للمشورة والتوجيه بين حين وآخر ·

( ٣ ) أو أنك لا تتبع الا السياسة العامة ومسئوليتك الأساسية هى عن النتائج ·

( ج ) اذا كانت هناك تعليمات مكتوبة تستعين بها فى أدائك لعملك غير التى تتلقاها من رئيسك المباشر مثل القوانين واللوائح

والنظم والقواعد والاجراءات الموضوعة والأمثلة العملية والسوابق وخطوات العمل المرسومة ... الخ فاذكرها .

كذلك بين كيفية تأثير هذه التعليمات على عملك :

( ١ ) هل توضح لك بالتفصيل ما ينبغي عليك أن تؤديه ؟

( ٢ ) أو أنها تحتاج الى بذل مجهود في تفسيرها قبل تطبيقها؟

١٣ ـ وضح نوع المراجعة التي يخضع لها عملك ، هل هي اجمالية تشمل نتائج العمل فقط أو دقيقة مفصلة تشمل جميع خطوات العمل بما فيها النتائج . كذلك اذكر اسم الموظف أو الموظفين الذين يقومون بمراجعة عملك مباشرة والغرض من المراجعة : هل هي لاكتشاف الأخطاء أو المطابقة على القوانين واللوائح والنظم أو التأكد من الناحية الفنية أو ... الخ .

واذا كانت وظيفتك تتضمن أعمالا لا تخضع للمراجعة فاذكر أمثلة لها .

١٤ ـ المقصود بهذا البند أن توضح ما اذا كانت توصياتك وقراراتك وتصريحاتك ... الخ تلتزم بها الوحدة التنظيمية التي تعمل بها أو تؤثر على سياسة العمل فيها واجراءاته وتنظيمه أو مستوى العمل والانتاج أو استخدام الموظفين والمواد والآلات أو التصرف في الأموال والرقابة عليها . كذلك اذكر القوانين أو اللوائح .. الخ التي تحدد سلطتك في اتخاذ هذه القرارات والتوصيات ونطاق هذه السلطة .

كذلك : وضح بالأمثلة اذا أمكن كيف تؤثر توصياتك وقراراتك في نشاط وحدات تنظيمية أخرى غير التي تعمل بها أو على الجمهور .

١٥ ـ اذا كانت أعمال وظيفتك تتطلب منك ـ في سبيل أدائك لعملك ـ الاتصال بأفراد آخرين غير رئيسك المباشر أو زملائك أو مرؤوسيك. فحدد مع من يتم هذا الاتصال ومدى تكراره : هل يتم بصفة مستمرة أو بين وقت وآخر ، كذلك وضح الغرض الذي يتم الاتصال من أجله: هل هو جمع المعلومات أو تبادلها أو كسب التعاون أو شرح بعض الأمور وايضاحها أو استمالة الآخرين أو الاشتراك في عمل جماعي ( كاللجان ) ... الخ .. أذكر مثالا مختصرا لذلك .

١٦ ـ اذا كان من مقتضيات وظيفتك أن تواجه بعض مشاكل العمل باتباع طرق جديدة لحلها يسبق اتباعها أو تعديل الطرق القائمة لأداء العمل ، فأورد أمثلة تبين فيها نوع هذه المشاكل وكيف تتصرف في حلها .

١٧ ـ اذا انتهيت من استيفاء البيـانات السابقة على أكمل وجه فوقع باسمك هذا البند مع ذكر التاريخ ٠

## القسم الثانى

### بيانات يستوفيها الرئيس المباشر

ايها الرئيس المباشر :

ان مرتب الوظائف المختص سيسلم اليك مجموعة كافية من نموذج وصف الوظائف مرقمة بأرقام مسلسلة طبقا للترتيب التنازلى لدرجـات الوظائف فى كل وحدة تنظيمية وكذلك الارشادية الخاصـة به وسيقوم بشرح كيفية استيفاء النموذج لك ، ولك أن تستوضحـه فى النقط التى تراها غامضة ٠ ثم تقوم بدورك بتوزيعها على الموظفين الذين يعملون تحت اشرافك المباشر ٠ ويخصص لكل موظف نموذجـان أحدهمـا أبيض وهو الأصل والثانى أصفر وهو الصورة ، مع صحيفة واحدة للارشادات الخاصة به ، وعليه أن يجيب على بنوده ، فى الصورتين ، دون تدخل منك الا لتفسير ما قد يعجز عن فهمه ، وأن يعيد هاتين الصورتين بعد توقيعهما اليك وذلك خلال أربعة أيام من تاريخ توزيع النموذج عليه ٠

ولكى يحقق هذا الحصر أكبر فائدة ممكنـة ينبغى ألا يقتصر دورك على الموافقـة على ما أدلى به الموظف من اجابـات فى النموذج ، بل المطلوب منك أن تسهم فى نجاح هذه العملية ، وذلك بقراءة البيانات التى أدلى بها الموظف فى النموذج والتحقق من تمثيلهـا للواقع ، ثم تدون ملاحظاتك بشأن ما قد يكون فيها من نقص أو غموض أو خطأ وذلك فى القسم الثانى الخاص بك ( بنود ١٨ ، ١٩ ، ٢٠ ) دون أن تغير فى هذه البيانات أو تدخل عليها أى تعديلات ـ استعمل ورقة أخرى اذا لم يتسع الفراغ ٠

واذا كنت تشرف على عدد من الوظائف المماثلة فيكفى أن تجيب على هذه البنود فيما يتعلق بوظيفة واحدة منها فقط ، ثم أشر الى هذه الاجابات فى النماذج الخاصـة بالوظـائف الأخرى بأن تقول : كما ورد فى نموذج السيد ٠٠٠ رقم ٠٠٠ واذا كان تحت اشرافك وظيفـة ما ولكنهـا شاغرة فمهمتك أن تستوفى عنها نموذجا من صورتين تذكر فيه أمام بند ( ٢ ) من القسم الأول كلمة ( شاغرة ) أما اذا كان الموظف شاغل الوظيفة غير موجود

لأى سبب من الأسباب ليستوفى النموذج الخـاص به فمهمتك أن تحفظ هذا النموذج لديك لحين حضور الموظف فيقوم باستيفائه وعليك أن تخطر مرتب الوظائف المختص بذلك ٠

١٨ ـ اقرأ البيانات التى أدلى بها الموظف ثم علق على مدى صحتها ودقتها وتمثيلها للواقع ٠ هل تعتبرها وصفا دقيقا للوظيفة أم هل ترى أن الموظف قد أغفل فيها اعطاء صورة كاملة لواجباتها ومسئولياتها ؟ هل بالغ فى هذه الواجبات أو المسئوليات وهل اهتم بجوانب لاينبغى الاهتمام بها ٠٠ الخ ؟

١٩ ـ اذكر بعد دراستك بصفة خاصة لاجابات الموظف فى بند رقم ( ٧ ) رأيك فى الجوانب المميزة لهذه الوظيفـة وواجباتهـا ومسئولياتهـا الأساسية والأعمـال التى تنتظر من الموظف ان يقوم بها والاشراف أو التوجيه الذى يتلقاه ونوع الفحص أو المراجعـة التى تخضع لها أعماله ٠

٢٠ ـ بعد دراسة واجبات ومسئوليات هذه الوظيفة دراسة كاملة أدل برأيك فى نوع المؤهلات التى ترى ضرورة توافرهـا فيمن يشغـل وظيفة مماثلة خالية ، بصرف النظر عن مؤهلات شاغلها الحالى ، وقد قسمت المؤهلات فى هذا البند الى مؤهلات دراسية سواء أكانت عامة أم خاصة أم فنية ، أم تدريبا على نوع معين من العمـل أم خبرة سابقة بنوع من العمل مقدرة بعدد معـين من السنوات ، كذلك قد تتطلب بعض الوظائف ترخيصـا أو شهادة أو تصريحـا بمزاولة واجباتها كالطبيب والمهندس والمحامى والمدرس ، أو قدرة على الكتابة على الآلة الكاتبـة أو الاختزال حتى لو كان ذلك بصفـة عرضية ٠٠ وقد تكون هناك شروط معينة خاصة بالسن أو الجنس أو البدن كأن تتطلب وظيفة ما سـنا معينـة أو تفضيلا للمرأة على الرجل أو وصفا للفرد بخفة الحركة وقوة الاحتمـال لغرض المشى أو الرفع أو تحمل أجواء معينة أو ظروف خاصة ٠٠٠ أو غير ذلك من العوامل الأخرى ٠

٢١ ـ اذا انتهيت من الاجابة على جميـع البنود الخاصـة بك فعليك أن توقع فى صورتى النموذج عن كل موظف وتؤرخهمـا وترفعهما الى رئاستك ٠ أما المدة المحـددة لانهاء هذه المهمـة فهى ثلاثة أيام من تاريخ تسلمك للنماذج المستوفاة من الموظفين ٠

## القسم الثالث

### بيانات يستوفيها رئيس المصلحة

**أيها الرئيس :**

ينبغى أن تقوم أنت أو من ينوب عنك بمراجعة ما ورد بهذا النموذج من بيانات أو اجابات أدلى بها الموظف أو رئيسه المباشر فاذا كانت لك ملاحظات بشأنها فدون تعليقاتك فى القسم الثالث من النموذج ، وعلق بنوع خاص على رأى الرئيس المباشر فيما ذكره فى بندى ١٩ و ٢٠ عن أهم الواجبات فى هذه الوظيفة وترتيبها فيما بينها من حيث الأهمية ، كذلك ما تتطلبه الوظيفة من المؤهلات بأنواعها المختلفة ، فاذا انتهيت من ذلك فوقع فى المكان الخاص بك مع ذكر التاريخ ٠ أما المدة المحددة لانهاء هذه المهمة فهى ثلاثة أيام من تاريخ ورود النماذج من الرئيس المباشر ٠

### اعادة النماذج المنتهية

ينبغى أن تعاد الصور البيضاء من نموذج وصف الوظائف ـ وهى أصول هذه النماذج ـ حاملة توقيعات كل من الموظف والرئيس المباشر ورئيس المصلحة ، الى مرتب الوظائف خلال عشرة أيام من توزيعها لأول مرة ، أما الصور الصفراء فيحتفظ بها فى ملفات المصلحة للرجوع اليها فى كل ما يتعلق بواجبات الوظيفة ومسئولياتها وأمور الترتيب المختلفة ٠

ويتبع فى اعادة هذه النماذج الطريقة التالية :

١ ـ تجمع النماذج المنتهية فى مجموعات منفصلة بحسب الوحدات التنظيمية للوزارة أو المصلحة ، وتعد قوائم تسليم وفقا للقواعد الآتية :

( أ ) يعد عدد من القوائم يساوى عدد مجموعات النماذج ٠

( ب ) تدون النماذج بالتفصيل فى هذه القوائم على النحو الآتى بعد ، وينبغى فى جميع الحالات أن تتمشى القائمة مع الترتيب المسلسل الذى وضع للنماذج عند توزيعها ٠

٢ ـ تبين كل قائمة خاصة بكل ادارة أو قسم أو مركز اقليمى أو غير ذلك من فروع التقسيم التنظيمى البيانات التالية :

( أ ) تعريف بالوحدة التنظيمية يذكر فيه اسم الوزارة ، والمصلحة ، والقسم ، ومقر العمل .

( ب ) الرقم المسلسل للنماذج ( رقم ٢ ترتيب ) .

( ج ) اسم الموظف ـ فاذا كانت الوظيفة شاغرة فيذكر ذلك .

( د ) الوظيفة .

( هـ ) سواء درجة الموظف أو درجة الوظيفة الشاغرة .

( و ) المرتب الأساسى .

( ز ) خانة للملاحظات تترك للهيئة القائمة على الترتيب .

( ح ) المجموع ويمثل جملة البنود الواردة فى خانة الرقم المسلسل للنماذج .

# ( قانون رقم ١٥٨ لسنة ١٩٦٤ )

## بوضع أحكام وقتية للعاملين المدنيين بالدولة (*)

**باسم الأمة**

**رئيس الجمهورية**

**قرر مجلس الأمة القانون الآتى نصه ، وقد أصدرناه :**

مادة ١ ـ استثناء من أحكام القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ باصدار قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة يعمل فى شئون العاملين المدنيين بالدولة الخاضعين لأحكام القانون المذكور اعتبارا من أول يولية سنة ١٩٦٤ بالأحكام الآتية :

أولا ـ لايجوز أن يترتب على ضم اعانة الغلاء والاعانة الاجتماعية أن يقل ، صافى ما يقبضه العامل عن صافى ما يقبضه عن شهر يونية سنة ١٩٦٤ ، والا تحملت الخزينة العامة الفرق حتى يزول استحقاق العامل لعلاوة دورية أو بحصوله على ترقية ٠

ثانيا ـ تعادل الدرجات المالية للعاملين المدنيين بالدولة فى تاريخ نفاذ هذا القانون ، وينقل كل منهم الى الدرجة المعادلة لدرجته المالية وذلك كله وفقا للقواعد وبالشروط والأوضاع التى يصدر بها قرار من رئيس الجمهورية ٠

(*) الجريدة الرسمية فى ٢٩ يونية سنة ١٩٦٤ ـ العدد ١٤٥ ٠

ثالثا ــ يتم التعيين والترقية خلال فترة العمل بأحكام هذا القانون وفقا للقواعد الواردة فى القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ المشار اليه مع مراعاة ما يأتى :

١ ــ يراعى عند التعيين والترقية استبعاد ما ورد فى القانون المذكور من قواعد خاصة بالتوصيف والتقييم وترتيب الوظائف أو مبنية عليها .

٢ ــ يراعى عند التعيين والترقية المؤهلات الواردة فى القانون رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ بنظام موظفى الدولة والقوانين المعدلة له ، كذلك الأحكام المنصوص عليها فى كادر العمال .

٣ ــ يراعى عند الترقية ، المدد التى تحدد فى قرار رئيس الجمهورية المنصوص عليه فى الفقرة « ثانيا » من المادة الأولى من هذا القانون .

رابعا ــ يعطل خلال العمل بأحكام هذا القانون حكم الفقرة الثانية من المادة ٩٤ وحكم المادة ٩٦ من القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ المشار اليه .

خامسا ــ لرئيس الجمهورية بقرار منه تحديد تاريخ انتهاء العمل بهذا القانون وذلك بعد اعتماد جداول الوظائف والمرتبات وفقا لحكم المادة ٩١ من القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ المشار اليه .

سادسا ــ يكون للجنة العليا المنصوص عليها فى المادة ٩٧ من القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ المشار اليه ، تفسير أحكام هذا القانون تفسيرا تشريعيا ملزما وينشر فى الجريدة الرسمية .

مادة ٢ ــ ينشر هذا القانون فى الجريدة الرسمية ، ويعمل به من أول يولية سنة ١٩٦٤ .

يختم هذا القانون بخاتم الدولة وينفذ كقانون من قوانينها ، صدر برياسة الجمهورية فى ١٠ ذى القعدة سنة ١٣٨٣ ( ٢٤ مارس سنة ١٩٦٤ )

## المذكرة الايضاحية

## مشروع القانون رقم ١٥٨ لسنة ١٩٦٤

صدر القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ باصدار قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة وقد نصت المادة ١ من قانون الاصدار على العمل بالأحكام المرافقة له فى المسائل المتعلقة بنظام العاملين المدنيين ، سواء منهم من كان ينطبق عليه قانون موظفى الدولة أو كادر العمال ، وقد حلت تلك الأحكام

محل الأحكام التى كنت تنظم مسائل الموظفين والعمال قبل سريان القانون المـذكور ، ولذلك لم تكن هنـاك مندوحـة من الغـاء القـانون رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ ، والقانون رقم ١١١ لسنة ١٩٦٠ والقرارين الصادرين من مجلس الوزراء فى ٢٣ نـوفمبر سنة ١٩٤٤ و ٢٨ ديسمبر سنة ١٩٤٤ بكادر العمال والقرارات المعدلة والمكملة لهما .

ومما لاشك فيه أن القـانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ قد اشتمـل على كثير من المزايا ، فهو لم يعد يفرق بين الموظف والعامل ، بل أدمجهم جميعا فى سلك واحد ، ووصفهم بوصف واحد ، وهو أنهم عمال مدنيون وكان من نتيجة ذلك أن أصبحت الدرجات التى تربط عليها الوظائف ذات طبيعة واحـدة خلافا لمـا كان يجرى عليه العمل قبـل ذلك ، ولم يكتف المشروع بتلك المزية ، بل أتبعها بمزية أخرى تتضح فى تحسين الدرجات الماليـة للوظائف فرفع أول مربوط تلك الدرجات كما رفع أخر المربوط ، فاتسع المدى بين الحدين ، وفى ذلك فائدة مؤكدة لمن لا تسعفه الترقية الى الوظيفة الأعلى ، والدرجة الأعلى فى الوقت الملائم .

ويضاف الى ما سبق بيانه من حسنات ، أن القانون الجديد قد جعل سنوية بدلا من منحها كل سنتين .

وبمقتضى أحكام القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ تبين أنه يشتمل على فوائد أخرى كثيرة لامراء الا أن هذا القانون قد سلك فى نظـام الوظائف مسلكا جديدا ، وذلك بأن أوجب التلازم بين الوظيفـة والدرجـة فتقضى المادة ٥ منه على أن يكون ترتيب الوظائف على اختلاف درجاتها طبقا لتقييمها حسب أهمية كل منها من حيث المسئوليات والسلطـات والاختصاصـات والواجبات الرئيسية ثم تمضى المادة فتستلزم وصف الوظيفة وتقييمهـا بحسب القواعد المشار اليها فيها .

وعملية ترتيب الوظائف بماتشمل عليه من توصيف وتقييم ، يجب أن تتم حتى يمكن نقل الموظفين والعمال بدرجاتهم الحاليـة الى الدرجـات الجديدة بعد اجراء المعادلة ، وقد نصت المـادة ٣ من قانون الاصـدار على وجوب الفراغ من تلك العمليات قبل أول يوليو سنة ١٩٦٤ الا أنه قد تبين فى العمل أن الفترة بين تاريخ صدور القانون فى ١٢ فبراير سنة ١٩٦٤ ، وبين تاريخ أول يوليو سنة ١٩٦٤ وهو ميعـاد سريانه غير كافيـة لاتمام تلك العمليات .

فقد اتضح عند مواجهتهـا أن الأمر يحتاج الى جهـد كبير لتوصيف وظائف الدولة المختلفة . ثم تقييمها بالدرجات الواردة فى الجدول المرافق لذلك القانون . ثم معادلتها بالوظائف والدرجات الحالية .

وبازاء هذه الصعوبة لم يكن مفر من الالتجاء الى أحد سبيلين : الأول، وهو تأجيل تنفيذ القانون فترة يظن بعدها أن تكون تلك العمليات قد تمت ـ الا أن هذا السبيل يترتب على سلوكه حرمان العمال المدنيين من كثير من المادة التى انطوى عليها القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ ، والسبيل الثانى هو استضافة تشريع مؤقت تتحقق بمقتضاه الفوائد والمزايا التى سبقت الاشارة عنها نتيجة لتطبيق القانون المذكور ، وذلك بالتجاوز مؤقتا عن توصيف الوظائف وتقييمها على الوجه المبين بذلك القانون والاكتفاء باجراء معادلة التى يتم على ضوئها نقل الموظفين والعمال الى درجات القانون الجديد ، وقد رئى الأخذ بهذا الاتجاه ، ولذلك أعد مشروع القانون المرافق ، ونصت المادة الأولى منه على أن ما ورد فيه من أحكام انما هو استثناء من أحكام القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ ·

كما نصت المادة الثانية على أنه لايجوز أن يترتب على ضم اعانة الغلاء والاعانة الاجتماعية أن يقل بسبب استقطاع احتياطى المعاش صافى ما يقبضه العامل عن صافى ما قبضه عن شهر يونية سنة ١٩٦٤ والا تحملت الخزينة العامة الفرق حتى يزول باستحقاق العامل لعلاوة دورية أوبحصوله على ترقية ·

ونصت المادة الثالثة منه على أن يكون تعادل الدرجات الحالية بالدرجات الجديدة وكيفية نقل الموظفين الى الدرجات الجديدة اعتبارا من أول يوليو سنة ١٩٦٤ : وفقا للقواعد والشروط والأوضاع التى يصدر بها قرار من رئيس الجمهورية ·

وغنى عن البيان أن قرار رئيس الجمهورية سيشتمل على معايير فى المعادلة وقواعد النقل لها صفة التوقيت حتى يتم التوصيف والتقييم ثم الترتيب على الوجه المبين فى المادة ٥ من القانون المذكور ، بعد ذلك جاءت المادة ٤ من المشروع وقد عالجت التعيين والترقية الى الوظائف فى فترة العمل بأحكام ذلك القانون فنصت فى الفقرة « أولا » على أنه عند التعيين والترقية يراعى استبعاد ما ورد فى القانون المذكور من قواعد خاصة بالتوصيف والتقييم وترتيب الوظائف أو كانت مبينة عليها ـ ثم استرسلت هذه المادة فى الفقرتين الثانية والثالثة فأحالت فيما يتعلق بالمؤهلات الى أحكام القانون رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ الى من كانوا يخضعون لأحكام ذلك القانون والى أحكام الاختبار المنصوص عليها فى كادر العمال بالنسبة الى من كانوا يخضعون الى أحكام ذلك الكادر ، ثم خولت هذه المادة رئيس الجمهورية فى وضع قواعد المدد الخاصة بالترقية ، ولم

تكن هناك مندوحة من استحداث حكم المـادة ٤ من المشروع ، لأن قواعـد التعيين والترقية الواردة فى القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ غير قابلة للتنفيذ الا بعد تمام التوصيف والتقييم وذلك على ما هو مستفاد من حكم المادة ٧ من القانون المذكور .

وقد خولت المادة ٩ من المشروع رئيس الجمهورية سلطة اصدار قرار بتحديد تاريخ انتهاء العمل بهذا القانون ، وبذلك تتحدد الفترة المؤقتة التى سرت فيها أحكامه .

ولبيان ذلك يتعين القول انه عند انتهاء العمل بذلك القانون تكون عملية التوصيف والتقييم والمعادلة قد تمت وهى الحلقة التى كانت مفقودة فى أول يوليو سنة ١٩٦٤ ، فبوجود هذه الحلقة أصبح من الممكن تنفيـذ القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ بعد أن كان تنفيذه بمراعـاة جميع أحكامه متعذرا .

ولما كان الهدف الذى ابتغاه ذلك القانون هو قياس جميـع وظائف الدولة بمقياس التوصيف والتقييم ، وأصبح هذا المقياس متوافرا عنـد الغاء القانون المؤقت فيتعين والحالة هذه اصدار المقياس المؤقت الذى ورد فى قرار رئيس الجمهورية ، واعادة التسوية على أساس المقياس النهائى الذى أسفرت عنه عملية التوصيف والتقييم .

## مرفق رقم ( ٤ )

# قرار رئيس الجمهورية العربية المتحدة
# رقم ٢٠٦٧ لسنة ١٩٦٤

# بتنفيذ نظام ترتيب الوظائف (★)

رئيس الجمهورية

بعد الاطلاع على الدستور الصادر فى ٢٥ مارس سنة ١٩٦٤ ، وعلى القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ فى شأن نظام العاملين المدنيين بالدولة ·

وعلى القانون رقم ١١٨ لسنة ١٩٦٤ فى شأن انشاء الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ·

وعلى القرار الجمهورى رقم ١٠٨٥ لسنة ١٩٦٤ فى شأن تنظيم وتحديد اختصاصات الادارات المركزية للجهاز المركزى للتنظيم والادارة ·

**قـــرر :**

مادة ١ فى تنفيذ نظام ترتيب الوظائف وفقا لأحكام القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ تستخدم المصطلحات الآتية :

**الوظيفة :**

تعنى العمل المسند الى عامل ليؤديه ويتكون من مجموعة من الواجبات والاختصاصات والمسئوليات والسلطات ·

**الفئـة :**

تعنى جميع الوظائف التى تتشابه فى :

( أ ) نـــوع العمـــل ·

( ب ) مستوى صعوبة الواجبات وأهمية المسئوليات ·

( ج ) مطالب التأهيل لأداء العمل .

بحيث تتطلب معاملة واحدة فى شئون الخدمة وفى تحديد الأجر .
وتوضع للفئات مواصفات موحدة .

**الدرجة :**

تعنى شريحة معينة من الأجر تتضمن جميع الفئات التى تتشابه فى مستوى صعوبة الواجبات وأهمية المسئوليات ومطالب التأهيل ولكنها تختلف فى نوع العمل .

**المجموعة النوعية :**

تشمل الفئات التى تتشابه فى نوع العمل ولكنها تختلف فى مستوى صعوبة الواجبات وأهمية المسئوليات .

وتمثل المجموعة النوعية السلم الطبيعى للترقيات من وظيفة فى فئة الى وظيفة فى فئة أعلى منها .

**مجموعة الوظائف :**

وهى الاطار الرأسى العريض الذى ينتظم المجموعات النوعية فى ميادين متماثلة أو متجانسة أو مترابطة من الأعمال .

مادة ٢ يكون الأساس فى وضع الوظيفة فى فئتها المناسبة نوع العمل ومستوى صعوبة الواجبات وأهمية المسئوليات ومطالب التأهيل اللازمة لأداء العمل فى هذه الوظيفة .

ويكون الأساس فى وضع الفئة فى درجتها المناسبة مستوى صعوبة الواجبات وأهمية المسئوليات ومطالب التأهيل اللازمة لأداء أعمال الوظائف فى هذه الفئة .

**مادة ٣ :**

( أ ) يعد الجهاز المركزى للتنظيم والادارة بالتعاون مع الجهاز الحكومية المعايير التى تستخدم لوضع الوظائف فى مجموعتها وفئاتها ودرجاتها المناسبة .

وتتضمن هذه المعايير تحديد ما يلى :

١ ــ مجموعات الوظائف .

٢ ــ المجموعات النوعية .

٣ ــ الأسماء الموحدة لفئات الوظائف .

٤ – مواصفات فئات الوظائف .

٥ – التعاريف الموحدة للدرجات التى توضع فيها فئات الوظائف .

( ب ) يضع الجهاز المركزى النظام الخاص بتسجيل هذه المعايير ونشرها وحفظها فى سجلات .

( ج ) يقوم الجهاز المركزى من وقت لآخر بمعاونة الجهات الحكومية فى مراجعة هذه المعايير وتعديل أو الغاء بعضها أو اعداد معايير جديدة .

( د ) تستخدم الأسماء الموحدة للفئات فى شئون الخدمة وفى الميزانية ويجوز استخدام أسماء أخرى بالنسبة لبعض الوظائف وذلك لأغرض الادارة الداخلية أو للتعامل مع الجمهور أو غير ذلك من الأغراض .

مادة ٤ – تقوم كل جهة بوضع وظائفها فى فئاتها ودرجاتها المناسبة وفق المعايير التى يعدها الجهاز المركزى .

مادة ٥ – لايجوز وضع أية وظيفة منشأة حديثا فى الفئة والدرجة المناسبة أو تغيير وضع أية وظيفة قائمة من فئة أو درجة الى فئة أو درجة أخرى الا بعد أخذ رأى الجهاز المركزى .

مادة ٦ – يقوم الجهاز المركزى بمراجعة ترتيب عدد من الوظائف فى كل جهة من وقت لآخر ليتأكد من أن هذه الجهة قد قامت بوضع هذه الوظائف فى الفئات والدرجات المناسبة وفق المعايير المقررة .

واذا تبين للجهاز المركزى أن وظيفة ما لم توضع فى فئتها ودرجتها المناسبة وفق المعايير المقررة فله – بعد أخذ رأى الجهة المعنية – أن يصحح وضع هذه الوظيفة .

مادة ٧ – لرئيس الجهاز المركزى سلطة اصدار القرارات اللازمة لتنفيذ هذا القرار .

مادة ٨ – ينشر هذا القرار فى الجريدة الرسمية ،

صدر برياسة الجمهورية فى ٢١ صفر سنة ١٣٨٤ ( أول يولية سنة ١٩٦٤ .

مرفق رقم ( ٥ )

قرار رئيس الجمهورية العربية المتحدة
رقم ٢٣٦٤ لسنة ١٩٦٤

# بشأن قواعد وشروط وأوضاع نقل العاملين الى الدرجات المعادلة لدرجاتهم الحالية (*)

رئيس الجمهورية

بعد الاطلاع على الدستور الصادر فى ٢٥ من مارس سنة ١٩٦٤ ،
وعلى القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ باصدار قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة ٠

على القانون رقم ١٥٨ لسنة ١٩٦٤ ،

وعلى ما ارتآه مجلس الدولة ٠

قـــرر :

مادة ١ – يعمل بأحكام المواد التالية اعتبارا من أول يولية سنة ١٩٦٤ ولفترة العمل بالقانون رقم ١٥٨ لسنة ١٩٦٤ المشار اليه ٠

مادة ٣ – ينقل العاملون المدنيون الموجودون فى الخدمة الى الدرجات الملحق بالقانون رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ وبكادر عمال اليومية بالدرجات الواردة بالجدول الملحق بالقانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ على الوجه المبين بالجدول الأول المرافق ٠

مادة ٣ – ينقل العاملون المدنيون الموجودون فى الخدمة الى الدرجات الجديدة وفقا للأوضاع التالية :

(*) الجريدة الرسمية فى ١٩ يولية سنة ١٩٦٤ – العدد ١٦٢ ٠

( أ ) ينقل العاملون ـ عدا من تتوافر فيهم شروط الفقرة « ب » ـ كل الى الدرجة المعادلة لدرجته الحالية وفقا للجدول الأول المشار اليه وبأقدميته فيها .

( ب ) ينقل العاملون الشاغلون للدرجات الواردة بالجدول الثانى المرافق الذين أمضوا فيها أو يمضون حتى ٣١ أكتوبر سنة ١٩٦٤ مددا لاتقل عن المدة المحددة قرين كل درجة الى الدرجات المبينة بهذا الجدول وتحدد أقدمياتهم فيها من أول يوليه سنة ١٩٦٤ .

( ج ) يستمر العاملون الخاضعون لأحكام كادر العمال شاغلين لوظائفهم الحالية بدرجاتهم المنقولين اليها .

( د ) يسرى فى شأن العاملين من الفئات الآتية حكم الفقرة « أ » فقط من هذه المادة لو توافرت فى شأنهم شروط الفقرة «ب» .

١ ـ العاملون المعينون بصفة مؤقتة على درجات .

٢ ـ العاملون غير الحاصلين على شهادات دراسية الذين يشغلون حاليا الدرجة الرابعة فأعلى .

٣ ـ العاملون الحاصلون على الشهادة الابتدائية أو ما يعادلها الذين يشغلون حاليا الدرجة الثالثة فأعلى .

٤ ـ العاملون الذين قدم عنهم تقرير سنوى عن سنة ١٩٦٣ بدرجة ضعيف ما لم يكن قد حل دورهم فى الترقية خلال الفترة التالية لوضع التقرير وحرموا منها .

٥ ـ العاملون الموقوفون عن العمل .

٦ ـ العاملون المحالون الى المحاكمة التأديبية أو الجنائية الا اذا حكم ببراءتهم .

٧ ـ العاملون المحالون الى الهيئة المشكل منها المحكمة التأديبية بسبب حصولهم على تقريرين بدرجة ضعيف .

٨ ـ العاملون الذين وقعت عليهم عقوبات تأديبية من شأنها أن تمنع ترقياتهم لفترات معينة على الوجه المبين بالمادة ١٠٣ من القانون رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ اذا لم تكن هذه الفترات قد انتهت فى ٣٠ يونية سنة ١٩٦٤ .

٩ ـ العاملون المحالون الى الاستيداع لأسباب تتعلق بالمصالح العامة المحتفظ لهم بدرجاتهم بصفة شخصية ٠

مادة ٤ ـ يمنح العامل مرتبا يعادل مجموع ما استحقه فى ٣٠ يونية سنة ١٩٦٤ من مرتب واعانة غلاء معيشة واعانة اجتماعيـة مضافـا اليه علاوة من علاوات الدرجة المنقول اليها بحد أدنى قدره ١٢ جنيها سنويـا ولو جاوز المرتب نهاية مربوط الدرجة أو يمنح بداية مربوط هذه الدرجة أيهما أكبر ٠

وفى تطبيق حكم الفقرة السابقة على العامل المنقول من كادر العمال اليوميـة يكون حسـاب مجموع ما استحقه فى ٣٠ يونية سنة ١٩٦٤ على أساس أجره اليومى فى هذا التاريخ مضموما اليه اعانة الغلاء مضروبا فى ستة وعشرين ٠

وتعتبر العلاوة المشار اليها علاوة اضافية لا تغير من ميعاد العـلاوة الدورية المقبلة ٠

وتمنح العلاوة الاضافية ولو قام بالعامل سبب من أسباب الحرمان من العلاوة الدورية أو تأجيلها ٠

مادة ٥ ـ يكون ترتيب الأقدمية فيما بين العاملين المنقولين الى درجة واحدة على أساس الأوضاع القائمة قبل النقل ٠

مادة ٦ ـ يستمر العاملون المعينون بربط ثابت أو مكافآت بوضعهم الحالى الى أن يتم تسوية حالاتهم أو يعينون على درجات ٠

مادة ٧ ـ يحـدد رئيس الجهـاز المركزى للتنظيم والادارة الدرجـات المعادلة للدرجات التى لم ترد بالجدول الأول المرافق وكيفية نقل العاملين الشاغلين لها ٠

مادة ٨ ـ يكون تعيين العاملين لأول مرة فى الدرجات المعادلة للدرجـات المنصوص عليها فى الفقرتين الأولى والثانية من المادة ١٩ من القانون رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ أو كادر عمال اليومية حسب الأحوال ٠

كما يجوز التعيين فى هذه الدرجات وفقـا لأحكام المادتين ٢٣ و ٢٤ من القانون المشار اليه بشأن مراعاة مدد العمل السابقة فى تحديد درجة التعيين والمرتب والأقدمية ٠

مادة ٩ ـ تجرى ترقيـات العاملـين بمراعـاة التقسيمـات النوعيـة والتخصصات الواردة بالميزانية وبشرط قضاء المدد اللازمة للترقية المبينة بالجدول الأول المرافق ٠

مادة ١٠ ـ تجرى فى شأن ترتيب الأقدميات ونظام الترقية بين العاملين الفنيين بمصلحتى الرى والميكانيكا والكهرباء الأوضاع القائمة وفقا لأحكام القانون رقم ١٣٤ لسنة ١٩٥٣ المعدل بالقانون رقم ١٥٢ لسنة ١٩٥٨ والقانون رقم ٤٩٣ لسنة ١٩٥٥ ٠

كما تجرى ترقية وندب الأطباء الذين يمنعون من مزاولة المهنة بالخارج طبقا للأحكام المعمول بها بمقتضى قرار مجلس الوزراء الصادر فى ١١ أغسطس سنة ١٩٥٣ المعدل بقرار رئيس الجمهورية رقم ٨١ لسنة ١٩٦١ ٠

وتجرى ترقية العاملين بمصلحة الأموال المقررة وفقا للقواعد القائمة المنصوص عليها فى المرسوم الصادر بتاريخ ٢٢ يولية سنة ١٩٥٤ ٠

مادة ١١ ـ ينشر هذا القرار فى الجريدة الرسمية ،

صدر برياسة الجمهورية فى ربيع الأول سنة ١٣٨٤ ( ١٣ يولية سنة ١٩٦٤ ) ٠

**مرفق رقم ( ٦ )**

---

# كتاب دورى رقم ١٦٧ بتاريخ ١٩٦٥/٣/٧

**بشأن ادماج وحدات ترتيب الوظائف التى انشئت فعلا فى وحدات التنظيم أو تدعيم هذه الوحدات بما يسمح بقيامها بعمليات الترتيب تحقيقا لأهداف الاصلاح الادارى**

السيد

تحية طيبة وبعد ..

فى ١٧ ـ ٢ ـ ١٩٦٥ أرسل الجهاز المركزى للتنظيم والادارة الكتاب رقم ٩١ بشأن طلب موافاته باسم رئيس وحدة التنظيم ومؤهلاته وخبراته حتى يمكن الاتصال به وتبادل الرأى معه ، وقد أرفقت بهذا الكتاب مذكرة عن المرحلة الأولى لعمل وحدات التنظيم المنشأة بقرار رئيس الوزراء رقم ٩٥ الصادر فى ١٢ ـ ١ ـ ١٩٦٥ .

ولما كان ترتيب الوظائف على أساس واجباتها ومسئولياتها وسلطاتها واختصاصاتها يرتكز على بناء تنظيمى سليم ، ومن ثم كان ترتيب الوظائف وثيق الصلة بالتنظيم .

لذلك يرجى ادماج وحدات ترتيب الوظـائف التى تكون قد صدرت قرارات بانشائهـا فى وحـدات التنظيم التى تقرر انشاؤها بموجب قرار رئيس الوزراء المشار اليه وذلك حتى تتكامل عمليـات التنظيم وعمليـات ترتيب الوظائف فى تحقيق الأهداف المرجوة للاصلاح الادارى .

أما اذا لم تكن قد أنشئت بعد وحدات مستقلة لترتيب الوظائف . فالمرجو التنبيه الى تدعيم وحدات التنظيم الحالية بالعاملين من ذوى الخبرات فى نشاط الوزارة أو المحافظة أو المؤسسة الصالحين للقيام بعمليات ترتيب الوظائف حتى يتسنى لهذه الوحدات القيام بهذه العمليات بالاضافـة الى اختصاصاتها المشار اليها بقرار رئيس الوزراء سالف الذكر على خير وجه .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ..

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

**حلمى محمد السعيد**

## مرفق رقم ( ٧ )

# تقرير لجنة القوى العاملة

## عن مشروع قرار رئيس جمهورية مصر العربية

## بالقانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١

أحال المجلس هذا القرار بقانون الى لجنة القوى العاملة بجلسته المعقودة فى ١٩٧١/١١/٣٠ لبحثه وتقديم تقرير عنه ٠

وقد عقدت اللجنة لهذا الغرض اجتماعا بتاريخ ١٩٧١/١٢/٢٠ حضره السادة عبد العزيز حماده ، المستشار القانونى للسيد الدكتور وزير الخزانة والسيد على زين الدين الببلاوى ، رئيس الادارة المركزية للعاملين بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، وفوزى محرم ، سكرتير فنى السيد وزير الخزانة ، مندوبين عن الحكومة ٠

وبعد أن استعرضت اللجنة القرار بقانون ، واستمعت الى آراء السادة مندوبى الحكومة ، والى مناقشات السادة الأعضاء ، تورد تقريرها عنه فيما يلى :

ـ لم يكن يوجد فى مصر الى سنة ١٩٥١ تشريع موحد ينظم شئون الوظائف والموظفين ، وانما كانت هناك مجموعة كبيرة من الأوامر العالية والدكريتات واللوائح والقرارات تنظم شئون الموظفين فى النواحى المختلفة ٠

والى هذا التاريخ لم تكن هناك ضمانات كافية تكفل حقوق الموظفين وتحميهم من تدخل الأهواء السياسية فى شئونهم ، ولهذا ارتفعت صيحات الاصلاح من كل جانب منادية بوجوب وضع تشريع موحد ينظم شئون الموظفين ، ويحدد حقوقهم وواجباتهم ، وينشىء الضمانات التى تكفل هذه الحقوق وتحول دون تدخل النفوذ الحزبى فى شئونهم ٠ وقد بدأ الاصلاح المنشود بصدور القانون رم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ بشأن نظام موظفى الدولة ٠ وكان صدور هذا القانون فى ٢٨ أكتوبر سنة ١٩٥١ وقبل هذا التاريخ بأيام ، وعلى وجه التحديد فى ٢٢ أكتوبر سنة ١٩٥١ صدر القانون رقم

۱۹۰ لسنة ۱۹۵۱ بانشاء الهيئة المختصة بالاشراف على شئون الموظفين التى عرفت باسم « ديوان الموظفين » وقد ادخلت على هذين التشريعين ، وعلى الأخص قانون الموظفين ، تعديلات كثيرة عقب صدورها • ثم ألغى القانون وحل محلهما قانونان هما قانون ينظم شئوم العاملين فى جمهورية مصر العربية وهو القانون رقم ٤٦ لسنة ۱۹٦٤ ، قانون آخر ينظم الهيئة التى تشرف على شئون الموظفين والتى حلت محل ديوان الموظفين وهى الجهاز المركزى للتنظيم والادارة •

**وسنوجز فيما يلى الفكر الأساسية التى تقوم عليها سياسة الوظائف فى مصر قبل صدور قانون العاملين المدنيين فى الدولة :**

برغم تعدد الأوامر العالية والدكريتات واللوائح التى صدرت بشأن تنظيم شئون الموظفين منذ سنة ۱۸۸۳ الى تاريخ صدور قانون العاملين المدنيين رقم ٤٦ لسنة ۱۹٦٤ ، وبرغم ضعف الضمانات التى كانت مقررة للموظفين قبل قانون سنة ۱۹۵۱ ، فان الفكرة الأساسية التى قامت عليها سياسة الوظائف العامة فى مصر كانت فى جوهرها فكرة أساسية واحدة لم تتغير طوال هذه الفترة •

فالوظيفة العامة فى مصر مهنة تتميز بالدوام والاستقرار • والموظفون يكونون طبقة اجتماعية متميزة لها نظامها القانونى الخاص والواقع أن سياسة الوظائف العامة فى مصر كانت الى تاريخ صدور قانون العاملين المدنيين بالدولة رقم ٤٦ لسنة ۱۹٦٤ قائمة فى الظاهر على أساس الموظف والوظيفة معا • غير أن العنصر الأساسى هو الموظف ، أما الوظيفة فعنصر ثانوى • والحقيقة أن الوظيفة كانت مجرد أداة أو معيار يرجع اليه فى تحديد الاعتمادات المالية اللازمة للموظفين فى الميزانية حيث انه حتى سنة ۱۹۵۷ ( تاريخ خطة ترتيب الوظائف التى أعدها ديوان الموظفين سنة ۱۹۵۷ ) لم يتجه التفكير فى مصر الى اتخاذ عمل الوظيفة أساسا للتنظيم ، بل ولو يحدد عمل كل وظيفة على وجه الدقة والتفصيل تمهيدا لاقامة نظام الوظائف على أساس الوظيفة •

واذا كانت بعض النظم قبل سنة ۱۹۵۷ قد أشارت الى أنواع الوظائف المختلفة التى يتناولها النظام ، فقسمتها الى فئات « عالية ومتوسطة مثلا » ، وقسمت الفئات الى أنواع « فنى وادارى وكتابى » الا أن الواقع أنه لم يجر فى مصر قبل سنة ۱۹۵۷ أى بحث جدى فى شأن تحديد عمل الوظائف ونوع وطبيعة هذا العمل •

فمن سنة ۱۸۸۳ الى ما بعد صدور كادر سنة ۱۹۳۹ كانت الوظيفة

مهنة تتميز بالدوام والاستقرار ، ومرتبات الموظفين ودرجاتهم كانت تحدد على أساس مؤهلاتهم الشخصية لا على أساس العمل الوظيفى ذاته ٠

ولم يتغير وضع الوظائف والموظفين فى كادر سنة ١٩٣٩ ، فبقيت الوظيفة مهنة ، وبقيت المؤهلات هى الأساس الذى يعتمد عليه فى تحديد مرتب الموظف ودرجته ٠

**سياسة تسعير المؤهلات الدراسية « قواعد الانصاف والتنسيق والمعادلات الدراسية :**

قبل صدور قانون الموظفين رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ بسنوات قليلة ، بدأت السياسة العامة فى شئون الوظائف العامة فى مصر تتجه نحو خدمة مصالح الموظفين الشخصية ، دون اقامة وزن لمصلحة العمل ٠ فكانت تقوم على أساس « تسعير المؤهلات الدراسية » ، وكان ذلك تحت ضغط مطالب الموظفين ، وعمل النظام الحزبى على تحقيق هذه المطالب كسبا لتأييد الموظفين كما يرجع ذلك أيضا الى عدم تفهم حكومات ذلك العهد حقيقة مشكلة الموظفين وبذلك يتضح أن سياسة الوظائف العامة اتجهت وجهة محفوفة بالمخاطر ضارة بمصلحة العمل الى أكبر حد ممكن ٠

ولم تقف حركة تسعير الشهادات عند حد قرارات الانصاف التى صدرت فى سنة ١٩٤٤ ولكنها استمرت بعد ذلك فقد أصدر مجلس الوزراء فى يوليو وديسمبر سنة ١٩٥١ قرارات جديدة بتسعير الشهادات ولم يعن المجلس بتدبير المال اللازم لتنفيذ قراراته وأثار هذا الوضع اشكالات جديدة ومنازعات أمام القضاء الادارى ظلت قائمة الى ما بعد صدور قانون الموظفين ٠ ولما تولت حكومة الثورة مقاليد الحكم واجهتها هذه الاشكالات التى كانت لا تزال قائمة بدون حل فرات تصفيتها نهائيا باصدرا قانون المعادلات الدراسية رقم ٣٧١ لسنة ١٩٥٣ ٠

وفى هذا القانون حددت بصفة نهائية الدرجة والمرتب لكل مؤهل دراسى بالنسبة للموظفين الذين عينوا فى الحكومة قبل أول يوليو سنة ١٩٥١ وظلوا يعملون فى الخدمة الى تاريخ العمل بهذا القانون ( ٣٧١ لسنة ١٩٥٣ ) دون غيرهم ٠

وواضح أن سياسة تسعير الشهادات الدراسية فى هذه المرحلة انما كانت تستهدف مصلحة الموظف ومراعاة ظروفه وحالته الشخصية دون أن تقيم وزنا للعمل الذى يقوم به ٠

وبصدور قانون موظفى الدولة رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ قضى نهائيا على سياسة تسعير الشهادات الدراسية كما ذهبت المذكرة الايضاحية

للقانون رقم ٣٧١ لسنة ١٩٥٣ الى نفس المعنى وكذلك من أهم ما أدخل على نظام التوظف اشتراط التعيين فى الحكومة بامتحان لتعرف مدى صلاحية المرشح لوظيفته وتحديد أجر الموظف ( أو بمعنى آخر درجة الوظيفة ) على قدر العمل الذى يعهد به اليه بعد تعرف مدى صلاحيته وعلى قدر مسئوليات هذا العمل لا على أساس ما يحمل الموظف من شهادات علمية ، فقضى على ما كان سائدا فى الماضى من تسعير الشهادات تسعيرا الزاميا بحيث كان يمنح الموظف أجرا لشهادته ومؤهله بصرف النظر عما يقدمه للحكومة من عمل وجهد ٠

ولكن الوضع ظل كما كان وظل نظام الوظائف قائما على أساس الموظف ومؤهلاته لا على أساس عمل الوظيفة ٠

وهنا ما قرره ديوان الموظفين حيث ان الأجر على قدر العمل مازال غير مطبق ، كما أن أعمال الوظائف لم تحدد على وجه الدقة والواقع أن الأساس الذى قام عليه القانون رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ هو الموظف ومؤهلاته وظروفه وأن ذكر الوظيفة وفئاتها وانواعها قصد منه أن يكون بمثابة معيار أو وحدة مالية يرجع اليها فى تقدير الاعتماد المالى اللازم للموظفين وتحديد درجاتهم ومرتباتهم على قدر ما يحتاج اليه العمل فى كل وزارة أو مصلحة من أنواع الموظفين ذوى المؤهلات المختلفة ٠

أما طبيعة الوظيفة العامة فى القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ قانون العاملين المدنيين بالدولة الصادر فى ١٢ فبراير سنة ١٩٦٤ والمعمول به من أول يوليو سنة ١٩٦٤ فان قانون اصداره نص صراحة على توصيف وتقييم وترتيب الوظائف فى المادة الثالثة منه ، كما نص القانون نفسه فى المادة الخامسة على ذلك أيضا ، بل علق المشرع تنفيذ قانون العاملين المدنيين بالدولة فى يوليو سنة ١٩٦٤ على الانتهاء من عملية توصيف وتقييم وترتيب الوظائف ولكن الوقت لم يتسع لاتمام هذه العملية فصدر القانون رقم ١٥٨ لسنة ١٩٦٤ بوضع أحكام وقتية للعاملين المدنيين ونص فيه صراحة على تعطيل تنفيذ الأحكام المتعلقة بترتيب الوظائف فى قانون العاملين وتضمن قواعد مؤقتة يعمل بها الى حين الانتهاء من ترتيب الوظائف ٠

ونتيجة هذا أن سياسة الوظائف العامة فى قانون العاملين المدنيين بالدولة لا تقوم على أساس عمل الوظيفة وحده ولكنها تقوم على أساس عمل الوظيفة والموظف معا ٠

ثم صدر القرار بقانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ لتنفيذ ما أبرزه برنامج العمل الوطنى وما تضمنه الدستور من اهتمام بالانسان العامل باعتباره

حجز الزاوية فى عملية التنمية ، وليترجم عمليا ما تضمنته هاتان الوثيقتان من مبادىء وعهود ، وليتكفل بتأمين حاضر العاملين بعد أن تكفلت قوانين المعاشات والتأمينات الاجتماعية بتأمين مستقبلهم ·

وقد أعد هذا القانون فى شكل قانون اصدار أرفق به « نظام العاملين المدنيين بالدولة » ويتكون هذا النظام من ثمانية أبواب ·

وأرفق بالنظام جدول يحدد المستويات الوظيفية وفئاتها والمرتبات والعلاوات وجدول آخر يحدد قواعد النقل الى المستويات والفئات الوظيفية الجديدة ·

ولقد روعى بصفة عامـة فى أحكام ذلك القرار بقانون الاعتبـارات الآتيـة :

( أولا ) ترجمـة المبـادىء التى وردت فى برنامج العمـل الوطنى والدستور من ضمـان حقوق العاملـين وتأمينهم ورفع دخولهم ، وتحقيق المساواة فى المعاملـة ــ كلما كان ذلك ممكنا ــ بين العاملين فى القطـاع الحكومى والعاملين فى القطاع العام ·

( ثانيا ) تبسيط ووضوح الصياغة حسما لكل خلاف أثير فى تطبيق نصوص القوانين السابقة وتلافيا ــ بقدر الامكان ــ من حدوث اشكالات مستقبلية ·

( ثالثا ) الاكتفاء بالأحكام الرئيسية التى تشكل الهيكل الرئيسى لنظام التوظف ، والاحالة فى التفاصيـل الاجرائية على اللائحة التنفيذية التى يصدر بها قرار من رئيس الجمهورية تحقيقا للمرونة ·

( رابعا ) مراعاة مبدأ التوازن بين السلطة والمسئولية ومؤداه منح الرئيس الادارى من السلطة ما يوازى ما ألقى على عاتقه من مسـئوليات وبما يحقق له امكانية تنفيذها ومن ثم أتاح القـانون للوزير المختص من السلطات ما يتناسب مع مسئوليته الدستورية فى رسم سياسة وزارته فى حدود السياسة العامة للدولة ومسئوليته فى تنفيذها · ·

نطاق سريان القرار بقانون : وطبقا للمادة الأولى من قانون الاصدار يتحدد نطاق سريان أحكامه فيما يلى :

( أ ) العاملين بالجهاز الادارى للدولة ويتكون من وزارات الحكومة ومصالحها ووحدات الادارية المحلية ·

( ب ) العاملين بالهيئات العامة فيما لم تنص عليه اللوائح الخاصة بهم . ولا تسرى أحكامه على العاملين الذين ينظم شئون توظفهم قوانين خاصة فيما نصت عليه هذه القوانين .

وفيما يلى عرض لهيكل الأحكام التى تضمنها نظام العاملين :

# الباب الأول

## فى الوظائف والتعيين والترقية

١ ـ تبنى أحكام القرار بقانون أساسا على فكرة ترتيب الوظائف كأساس فنى للنظام ، ولذلك فقد عنى القرار بقانون المعروض بتحديد الهياكل التنظيمية لكل وحدة من وحدات الجهاز الادارى للدولة ، وخول الوزير المختص اعتماد هذا الهيكل ( م/١ ) فى اطار قرار رئيس الجمهورية الذى يصدر بانشاء وتنظيم المرفق أو المصلحة العامة طبقا للسلطة المخولة لسيادته بمقتضى أحكام الدستور ، كما عنى بأن تحدد كل وحدة الوظائف ومواصفاتها مستعينة بخبرات الجهاز المركزى للتنظيم والادارة على أن يكون اعتماد جدول الوظائف والقرارات الصادرة باعادة تقييم الوظائف بقرار من الوزير المختص بالتنمية الادارية . ( م/٢ ). وكل ذلك فى اطار الأحكام التى يصدر بها قرار من رئيس الجمهورية لتنظيم ترتيب وتوصيف وتقييم الوظائف واعادة تقييمها .

وتحقيقا للمرونة الوجبة ، ونظرا لأن عملية ترتيب الوظائف فى الجهاز الادارى للدولة لم تتم حتى الآن لما يكتنفها من تعقيدات فقد علق تنفيذ أحكام التوصيف والتقييم على العاملين على موعد يحدد بقرار من رئيس الجمهورية . ( م/٣ ) .

٢ ـ وفى مجال التعيين فى الوظيفة واختيار من يشغلها كفل القرار بقانون المعروض مبدأ تكافؤ الفرص فحدد شروط شغل الوظيفة واشترط الاعلان عن الوظائف الخالية ، وجعل الأصل أن يكون التعيين بامتحان ، واستثناء أجاز التعيين بدون امتحان لمواجهة بعض الاحتياجات الخاصة لبعض الوظائف ، ومع ذلك فقد اخضعها لشروط وأوضاع عامة تحددها اللائحة التنفيذية . ( م/٦ ، ٧ ) ، وأجاز اعادة تعيين العامل فى وظيفته السابقة التى كان يشغلها أو فى وظيفة أخرى مماثلة وبذات أجره الأصلى ، اذا توافرت فيه الشروط المطلوبة لشغل الوظيفة على الا يكون

التقرير الأخير المقدم عنه فى وظيفته السابقة بتقدير ضعيف ، ومفهوم أنه فى هذه الحالة يستصحب معه أقدميته التى كان عليها فى الفئة المالية التى كان عليها قبل انتهاء خدمته ٠

٣ ـ وفى تحديد المرتب عند بدء التعيين الأصلى أن يحصل العامل على بداية مربوط الفئة الوظيفية التى يعين عليها ٠ واستثناء من ذلك اذا اعيد تعيين العامل فى وظيفة أخرى من نفس فئته أو فى فئة أعلى احتفظ بأجره السابق الذى كان يتقاضاه فى وظيفته السابقة اذا كان يزيد على بداية ربط الفئة المعين عليها بشرط ألا يجاوز نهاية ربطها وأن تكون مدة خدمته متصلة ٠ وحددت المادة (١٣) نطاق من يسرى عليهم النص ٠ وحرص القانون على رفع الحد الأدنى للأجور فألغى الدرجة الثانية عشرة والحادية عشرة بحيث أصبحت أدنى الفئات هى الفئة العاشرة براتب قدرة ٣٦٠/١٠٨ جنيها سنويا ٠ بعلاوة ٩ جنيهات سنويا كما كفل القانون للعامل الذى تزيد مدة خبرته الزمنية عن المدة المطلوب توافرها لشغل الوظيفة أن يضاف الى بداية مربوطه عن كل سنة من السنوات الزائدة علاوة بحد أقصى خمس علاوات من علاوات الفئة الوظيفية المعين عليها ، على ألا يسرى هذا الحكم الا بعد تقييم الوظائف ٠

٤ ـ وفى مجال الترقية ، ترجم القانون ما قضى به الدستور من أن يكون العاملون الممتازون محل تقدير الدولة والمجتمع ، فجعل الترقية أساسا بالاختيار للكفاية للوظائف القيادية ( الوظيفة التى يبدأ ربطها المالى بمبلغ ٨٧٦ جنيها سنويا فضلا عن وظائف الادارة العليا ) ، أما بالنسبة للوظائف الأخرى فقد جعل القانون الترقية اليها بالأقدمية مراعاة للظروف التى تحيط بصغار العاملين ، وان كان قد خول تنفيذ اللائحة التنفيذية الحق فى تحديد نسبة معينة للترقية بالاختيار الى الوظائف غير القيادية تعميقا لتجربة اتاحة الفرصة للترقية أمام العاملين الممتازين دون انتظار حلول الدور عليهم للترقية ، وهو نص يكفل المرونة لمواجهة ما تسفر عنه تجربة التطبيق واحتياجاته ٠

وقد جعل القانون للتقارير السرية أهمية بالغة فى تقدير كفاية العامل فاشترط لترقيته بالاختيار أن يكون من بين الحاصلين على تقدير ممتاز فى السنتين الأخيرتين ثم من بين الحاصلين على تقدير جيد مع التقيد بالأقدمية فى ذات مرتبة الكفاية ٠

وأجاز القانون للسلطة المختصة ( الوزير أو المحافظ أو رئيس مجلس ادارة الهيئة ) بناء على اقتراح لجنة شئون العاملين اضافة ضوابط ومعايير للترقية بالاختيار بحسب ظروف وطبيعة نشاط كل وحدة .

وطبيعى أن تحدد هذه الضوابط والمعايير على شكل قواعد تنظيمية عامة تسرى على كل من تتوافر فى شأنه أحكامها ولا يجوز الخروج عليها بقرارات فردية ٠

واشترط القانون للترقية أن يقضى العامل المدد المحددة قرين كل فئة بالجدول المرفق بالقانون ، وان كان قد أجاز لمجلس الوزراء تحديد مدد أخرى للترقية من فئة الى أخرى أو من مستوى الى آخر ( بالزيادة أو النقصان ) ليستطيع المجلس بما أتيح له بحكم ولايته ان يواجه متطلبات التنسيق فى ظروف العمالة بالجهاز الادارى للدولة ٠

وحرصا على رفع كفاية الأداء ، وحثا للعاملين على بذل الجهد لتنمية كفايتهم أضاف القانون شرطا جديدا للترقية بأن يجتاز العامل بنجاح التدريب الذى تتيحه له الوحدة الانتاجية ٠

## الباب الثانى

### فى العلاوات والبدلات والحوافز

١ ـ استحدث القانون نظاما مجزيا للعلاوات الدورية يعالج مشاكل العاملين التى أسفر عنها التطبيق العملى فقضى بمنح العامل العلاوة الدورية سنويا طبقا لجدول المرتبات ولو تجاوز نهاية مربوط فئته الوظيفية على الا يجاوز نهاية مربوط المستوى بحيث يمنح العامل العلاوة الدورية المحددة قرين الفئة الوظيفية التى يشغلها فاذا وصل أجره قبل منحه العلاوة الى بداية ربط كل من الفئات الوظيفية الأعلى فى ذات المستوى منح العلاوة المقررة للفئة الوظيفية الأعلى حتى ولو لم تتم ترقيته الى هذه الفئة كل ذلك بشرط أن يتجاوز نهاية مربوط المستوى ( م/١٨ والأحكام المتعلقة بالجدول رقم ١ المرافق للقانون ) ٠

فاذا راعينا أن المستوى الواحد يضم ثلاث فئات وظيفية ، كان معنى ذلك أن هذا النظام قد حقق فائدتين بالغتى الأثر :

الأولى : أصبح نهاية مربوط الفئة/نهاية مربوط المستوى وبذلك اتسع المدى لحصول العامل على علاواته الدورية بانتظام ومن ثم لا يكون مهددا بتجميد مرتبه فى حالة تأخير الترقية مع الزيادة المطردة فى الأعباء العائلية ٠

الثانية : يكفل للعامل الحصول على علاوة الفئة الوظيفية الأعلى بمجرد وصول مرتبه الى بداية مربوط تلك الفئة ولو لم يرق اليها ، وهو علاج ناجح لمشكلة رسوب العاملين فى درجاتهم وفئاتهم الوظيفية ٠

وفضلا عن هذه الأحكام الموضوعية فقد روعى تبسيط الأحكام المتعلقة بمواعيد استحقاق أول علاوة دورية فجعل أن الأصل هو استحقاقها فى أول يناير التالى لانقضاء سنتين من تاريخ الالتحاق بالخدمة ، ويسرى نفس الحكم على العاملين الذين يعاد تعيينهم وكان أجرهم فى وظيفتهم السابقة يقل عن بداية مربوط الفئة التى أعيد تعيينهم فيها بأكثر من قيمة علاوة من علاوات الفئة وكذلك العاملين الذين يعاد تعيينهم مع وجود فاصل زمنى أيا كان قدر مرتبهم وفيما عدا ذلك تستحق العلاوة فى أول يناير التالى لانقضاء سنة من تاريخ منح العلاوة السابقة أو من تاريخ صدور قرار الترقية حسب الحالة ٠

٢ ـ ترجم القانون حكم الدستور بتشجيع العاملين الممتازين فقضى:

( أ ) جواز منح العامل علاوة تشجيعية فى حدود الاعتمادات المخصصة بالميزانية اعتبارا من أول يناير تعادل العلاوة الدورية المقررة دون أن تغير من موعدها بشروط حددها النص ٠

( ب ) أجاز للسلطة المختصة وضع نظام للحوافز بما يحقق حسن استخدامها على أساس معدلات قياسية للانتاج أو الخدمات أو حسب مستويات الأداء ٠

( ج ) أجاز تقرير مكافآت تشجيعية للعامل الذى يقدم خدمات ممتازة أو أعمالا أو بحوثا أو اقتراحات جدية تساعد على تحسين طرق العمل ورفع كفاءة الأداء ٠

( د ) جعل من حق العامل الحصول على أجر عن الأعمال الاضافية التى يطلب اليه تأديتها وفقا للقواعد والأحكام التى تضعها السلطة المختصة ٠

٣ ـ أعاد القرار بقانون المعروض تنظيم البلاد فحصرها فى أربعة أنواع :

( أ ) بدل تمثيل للوظائف الرئيسية وحسب مستوى كل منها ٠ وهذا البدل يعفى من الضرائب باعتباره يمثل نفقات فعلية على مظاهر الوظيفة ٠

( ب ) بدلات تقتضيها طبيعة عمل الوظيفة يتعرض معها القائمون

عليها الى مخـاطر معينـة أو تتطلب منهم بذل جهود متميزة عن تلك التى تتطلبها سائر الوظائف .

( ج ) بدلات اقامة للعاملين بمناطق تتطلب ظروف الحياة فيها منح هذا البدل أثناء اقامتهم بهذه المناطق .

( د ) بدلات مهنية للحاصلين على مؤهلات أو بسبب أداء مهنة معينة .

وحدد القرار بقانون المعروض كحد أقصى نسبة ما يصرف من البدل ويتراوح بين ٣٠٪ بالنسبة لبدلات طبيعة العمل و ١٠٠٪ بالنسبة لبدلات التمثيل بالنسبة لمجموع ما يصرف من البدلات .

## الباب الثالث

### فى النقل والندب والاعارة والبعثات

١ ــ يجيز القرار بقانون المعروض نقل العامل من وحدة الى أخرى أو الى الهيئات والمؤسسات العامة والوحدات الاقتصادية وبالعكس اذا كان النقل لا يفوت عليه دوره فى الترقية بالأقدمية أو كان بناء على طلبه .

كما أجاز نقل العامل من وحدة الى أخرى ولو دون موافقة منه اذا لم يكن مستوفيا لمواصفات الوظيفة التى يشغلها أو أى وظيفة أخرى خالية فى الوحدة التى يعمل بها ، أو اذا كان زائدا عن حاجة العمل فى الوحدة التى يعمل بها ، على أن يتم النقل فى هذه الحالات بموافقة وزير الخزانة .

٢ ــ نظم القرار بقانون المعروض أحكام الندب والاعارة مع تبسيط اجراءاتها وتخويل الوزير المختص أو من يقوم مقامه سلطة تقدير ملاءمات الاعارة ومدتها دون ما قيد على أن تتحمل الجهة المستعيرة كامل مرتب المعار فيما عدا الحالات التى يتقرر فيها تحمل الجهة لمرتب العامل طبقا للشروط والأوضاع التى يحددها رئيس الجمهورية .

## الباب الرابع

### فى لجان شئون العاملين والتقارير عنهم

نظم هذا الباب الأحكام المتعلقة بتشكيل لجان شئون العاملين وعلاقتها بالوزير أو الرئيس المختص ، وغير ذلك من أحكام تتصل بالضمانات الأساسية ٠

ورتب القانون أهمية بالغة على التقارير السرية من بينها حرمان العامل المقدم عنه تقرير سنوى واحد بدرجة ضعيف أو تقريران متتاليان بدرجة دون المتوسط من العلاوة الدورية ومن الترقية فى السنة التالية لتلك المقدم عنها التقرير ، الا أنه حماية للعاملين قضى القانون بأنه لا يترتب الأثر السابق اذا ما تراخى وضع التقرير عن الميعاد الذى يتعين وضعه فيه ٠

## الباب الخامس

### فى الاجـازات

١ ـ نظم القانون فى هذا الباب القواعد التى تحكم اجازات العاملين مستهدفا تقريب الفوارق فى الأحكام التى تسرى على العاملين بالحكومة والعاملين بالقطاع العام ٠ تنفيذا لما جاء ببرنامج العمل الوطنى من أنه يجب أن تزول جميع الفوارق فى المعاملة بين العاملين بالقطاعين ٠

وضرورة وضع نظام ملائم للاجازات الاعتيادية والمرضية وبحيث لا ينخفض أجر العامل بسبب مرضه وأن يكون معالجة التلاعب عن طريق المرض بوضع نظام يكفل حسن الرقابة ومجازاة المتلاعبين وليس بالحاق الضرر بالمريض حقا والمتلاعب على حد سواء ٠

٢ ـ وعلى ضوء هذه المبادىء نظم القانون الاجازات العرضية والاجازات الدورية والاجازات التى تمنح فى حالة الأمراض المزمنة والاجازات الخاصة ، وتوسع فى حالات منح اجازة خاصة بدون أجر تمشيا مع الرغبة فى التيسير على العاملين ورعاية لمصالحهم الشخصية ٠

## الباب السادس

### فى واجبات العاملين وتاديبهم

نظم القانون فى هذا الباب واجبات العاملين والأعمال المحظورة عليهم وقواعد التحقيق معهم وتأديبهم ومحو الجزاءات الموقعة عليهم ملتزما حكم الدستور الذى يقضى بأن الوظائف العامة تكليف للقائمين بها لخدمة الشعب ، وتكفل الدولة حمايتهم وقيامهم بأداء واجباتهم فى رعاية مصالح الشعب ·

ولا يجوز فصلهم بغير الطريق التأديبى الا فى الأحوال التى يحددها القانون وامعانا فى حماية العاملين قضى القانون بأن يعفى من رسوم الطعون التى تقام أمام المحكمة الادارية العليا فى أحكام المحاكم التأديبية ·

## الباب السابع

### فى احالة العاملين للاستيداع وانهاء خدمتهم

أعاد القانون تحديد الأحكام المنظمة لاحالة العاملين الى الاستيداع على ضوء ما استحدثه من أحكام وما كفله الدستور من ضمانات ، فاستبعد الاحالة الى الاستيداع بناء على طلب العامل بعد أن توسع القانون فى نظام الاجازات الخاصة بدون أجر ، ومن ثم فقد اقتصرت الاحالة الى الاستيداع على الحالات التى يصدر بها قرار من رئيس الجمهورية وضمانا لحقوق العامل قضى القانون بعودة العامل المحال الى الاستيداع الى عمله بانقضاء المدة المحددة للاستيداع ما لم تنته خدمته طبقا للأوضاع المنصوص عليها فى القرار بقانون المعروض والتى تقضى باختصاص المحكمة التأديبية بتوقيع عقوبة الفصل على العاملين ، واذا ما أعيد العامل الى الخدمة يحدد أجره وفئته الوظيفية وأقدميته فيها بافتراض استمراره فى عمله مع صرف فروق عن الماضى ·

وعلى ضوء أحكام الدستور وضماناته أيضا حدد القانون أسباب انتهاء الخدمة فحظر الفصل بغير الطريق التأديبى الا فى الحالات التى يحددها القانون الخاص بذلك ·

ومن جماع ما تقدم تعرض اللجنة فيما يلي موجزا بالأحكام المستحدثة التى تضمنها القرار بقانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ باصدار نظام العاملين المدنيين بالدولة ٠

أولا ـ فى الوظائف والتعيين والترقية :

### ١ ـ فى الوظائف

ترك القرار بقانون المعروض فى مادته الأولى لكل وحدة من وحدات الجهاز الادارى للدولة أن تضع هيكلها التنظيمى على أن يعتمد من الوزير المختص ـ فى حين أن القانون القديم كان ينص على أن كل وزارة تتكون من ادارات ومصالح أو منهما معا أى أنه حدد الهيكل التنظيمى للوزارة ٠

### ٢ ـ فى التعيين

( أ ) نصت المادة الثامنة من القرار بقانون المعروض فى فقرتها الثانية على تحديد المستوى المالى للمؤهلات الوطنية بقرار من وزير الخزانة بعد أخذ رأى لجنة تمثل فيها وزارات التربية والتعليم والتعليم العالى وشئون الأزهر والجهاز المركزى للتنظيم والادارة ـ وكانت فى القانون القديم تعين معادلة المؤهلات الوطنية بقرار من وزير التعليم العالى ، أو من وزير التربية والتعليم أو من الوزير المختص بشئون الأزهر بعد أخذ رأى لجنة يصدر بتشكيلها قرار من الوزير المختص ويمثل فيها الجهاز المركزى للتنظيم والادارة والجهات المعنية ٠

( ب ) تعديل الشروط الواجب توافرها فى حالة اعادة التعيين ٠

واكتفى القرار بقانون المعروض فى مادته التاسعة بألا يكون التقرير الأخير المقدم عنه فى وظيفته السابقة بتقدير ضعيف فى حين كان يشترط فى القانون القديم أن يكون التقريران الأخيران بتقدير جيد فى الوظيفة السابقة ٠

( ج ) ألغى القرار بقانون المعروض بمادته التاسعة القيد الذى كان واردا على التعيين فى غير أدنى الدرجات والذى كان يشترط أن يكون فى حدود ١٠٪ من الوظائف الخالية فى القانون القديم ٠

( د ) أجاز القرار بقانون المعروض فى الفقرة الثانية من مادته الرابعة عشرة التعيين بقرار من السلطة المختصة ـ وبعد تقييم الوظائف ـ مع مراعاة الخبرة الزمنية التى تزيد على الخبرة المطلوبة لشغل

الوظيفة على أساس أن يضاف الى بداية المربوط عن كل سنة من السنوات الزائدة علاوة بحد أقصى خمس علاوات من علاوات الفئة المعين عليها • وهو ما لم يكن له نظير فى القانون القديم •

### ٣ ـ فى الترقية

( أ ) اشترط القرار بقانون المعروض فى المادة ١٥ منه اجتياز التدريب الذى تتيحه الوحدة بنجاح •

( ب ) امكان اضافة شروط أخرى للترقية بالاختيار غير التقريرين بامتياز بحسب ظروف وطبيعة نشاط كل وحدة كما تقضى الفقرة الأخيرة من المادة ١٥ من القرار بقانون المعروض •

( ج ) أجاز القرار بقانون المعروض لمجلس الوزراء فى مادته السادسة عشرة تحديد مدد أخرى للترقية من فئة الى أخرى أو من مستوى الى آخر •

وجميع هذه الأحكام الثلاثة لم يكن لها نظير فى القانون الملغى •

## ثانيا ـ العلاوات والبدلات والحوافز

### ١ ـ العلاوات

( أ ) غير القرار بقانون المعروض ميعاد استحقاق العلاوة الدورية من مايو الى يناير من كل عام وذلك فى المادة ١٨ منه •

( ب ) جعل القرار بقانون المعروض فى نفس المادة استحقاق العلاوة حتى نهاية المستوى وليس نهاية مربوط الفئة كما كان الأمر فى القانون الملغى •

( ج ) بسط القرار بقانون المعروض فى المادة ١٨ سالفة الذكر الأحكام المتعلقة باستحقاق أول علاوة دورية للمعينين الجدد فتمنح فى يناير التالى لانقضاء سنتين على تاريخ العمل به ويسرى هذا الحكم على من يعاد تعيينهم وكان مرتبهم فى الوظيفة السابقة يقل عن المرتب الذى أعيد تعيينهم به بأكثر من علاوة من علاوات الوظيفة الجديدة ـ واستثناء من يعاد تعيينهم دون فاصل زمنى فهؤلاء يستحقون علاواتهم الدورية فى أول يناير التالى لانقضاء سنة واحدة على تاريخ منحهم العلاوة السابقة •

( د ) جعل القرار بقانون المعروض من بين شروط منح العلاوة التشجيعية في مادته العشرين ألا تمنح للعامل أكثر من مرة كل سنتين وكان القانون القديم لا يجيز منحها الا مرة كل أربع سنوات .

( هـ ) ضاعف القرار بقانون المعروض عدد المستفيدين من العلاوة التشجيعية بجعلهم ١٠٪ من عمال كل فئة وظيفية بدلا من ٥٪ كما كان يقضى القانون القديم .

٢ ـ البدلات والحوافز

( أ ) بدل التمثيل للوظائف الرئيسية ت يزيد على ١٠٠٪ من بداية ربط الفئة .

( ب ) حصر باقي البدلات في بدل طبيعة عمل وبدل اقامة وبدلات مهنية .

( ج ) لا يجوز أن يزيد مجموع ما يصرف للعامل من كل هذه البدلات على ١٠٠٪ من الأجر الأساسي كما جاء بالمادة ٢١ من القرار بقانون المعروض .

( د ) اطلاق الأجر عن الأعمال الاضافية وترك تحديد الحد الأقصى للسلطة المختصة وذلك فى المادة ٢٣ من القرار بقانون المعروض .

( هـ ) أجاز القرار بقانون المعروض فى مادته الرابعة والعشرين منح رواتب اضافية للعاملين خارج جمهورية مصر العربية وفقا للشروط والأوضاع التى يصدر بها قرار من رئيس الجمهورية .

ثالثا ـ فى النقل والندب والاعارة والبعثات

١ ـ النقل

أجاز القرار بقانون المعروض نقل العامل من وحدة الى أخرى بموافقة وزير الخزانة وذلك فى المادة ٢٧ منه وكان لا يجوز فى القانون القديم الا بقرار من رئيس الجمهورية .

٢ ـ الاعارة

( أ ) جعل القرار بقانون المعروض الاعارة للأشخاص المعنوية والاشخاص الطبيعيين بالداخل والخارج وذلك فى مادته الثلاثين .

( ب ) يحدد القرار الصادر مدتها دون حدود قصوى وفقا لنفس المادة .

( ج ) تدخل مدة الاعارة فى حساب المعاش والعلاوة والترقية (مادة ٣٠) .

( د ) الاحتفاظ للمعار بكافة مميزات الوظيفة التى كان يشغلها قبل الاعارة وفقا للمادة ٣١ من القرار بقانون المعروض . وكانت الاعارة فى القانون القديم للأشخاص المعنوية والخاصة فى الداخل بشرط توافر مميزات خاصة فى الموظف أو للأشخاص المعنوية فى الخارج وكانت المدة داخليا أقصاها سنتان وخارجيا أربع سنوات ويجوز تجاوزها بقرار جمهورى .

رابعا – لجان شئون العاملين والتقارير عنهم

١ – جعل القرار بقانون المعروض لجنة شئون العاملين من ثلاثة أعضاء على الأقل ودون حد أقصى وفق المادة ٣٣ منه وكان عدد اللجنة لا يقل عن ثلاثة ولا يزيد على خمسة فى القانون الملغى .

٢ – عدل القرار بقانون المعروض ميعاد التقارير السنوية من يناير وفبراير الى أكتوبر ونوفمبر فى المادة ٣٦ منه .

خامسا – الاجازات

( أ ) عدل القرار بقانون المعروض نظم الاجازات الدورية فى المادة ٤٥ منه على النحو التالى :

١ – شهرا لمن بلغ ٥٠ عاما وكانت شهرين لمن فى سن الخمسين وشهر لباقى الموظفين .

٢ – شهرا لمن له عشر سنوات خدمة .

٣ – ٢١ يوما لمن أمضى فى الخدمة سنة كاملة الى أقل من عشر سنوات .

٤ – زيادة سبعة أيام للعاملين فى محافظات قنا وأسوان والبحر الأحمر وسيناء .

٥ – ضرورة حصول العامل على اجازة سنوية قدرها ستة أيام متصلة على الأقل .

( ب ) نظم القرار بقانون المعروض الاجازات المرضية فى المادة ٤٧ منه على النحو التالى كل ثلاث سنوات تقضى فى الخدمة يكون للعامل :

١ ـ ثلاثة شهور منها شهر بأجر كامل والشهران الأخيران بأجر يعادل ٧٥٪ من الأجر الأساسى مالم تقرر السلطة المختصـة صرف الأجر بالكامل طوال الشهور الثلاثة فى الحالات التى تستدعى فيها حالة المريض ذلك وعلى أن يصدر قرار فى كل حالة على حدة ·

٢ ـ ستة شهور بأجر ٧٥٪ وثلاثة شهور أخرى بلا أجر ، كل ذلك على أن يخطر العامل الجهة بمرضه خـلال ٢٤ ساعة وتخلفـه عن العمل ·

## مرفق رقم ( ٨ )

# قرار رئيس جمهورية مصر العربية
# رقم ٣٥٢ لسنة ١٩٧٤

### فى شان احكام ترتيب وتوصيف وتقييم الوظائف ونقل العاملين الى الوظائف الواردة بجداول التوصيف وبالغاء القرار رقم ٢٠٦٧ لسنة ١٩٦٤ بتنفيذ نظام ترتيب الوظائف (★)

رئيس الجمهورية

بعد الاطلاع على الدستور ،

وعلى القانون رقم ١١٨ لسنة ١٩٦٤ فى شأن انشاء الجهاز المركزى للتنظيم والادارة .

وعلى القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ باصدار نظام العاملين المدنيين بالدولة .

وعلى قرار رئيس الجمهورية رقم ١٠٨٥ لسنة ١٩٦٤ فى شأن تنظيم وتحديد اختصاصات الادارات المركزية للجهاز المركزى للتنظيم والادارة .

وعلى قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٠٦٧ لسنة ١٩٦٤ بتنفيذ نظام ترتيب الوظائف .

وعلى موافقة مجلس الوزراء ،

وبناء على ما ارتآه مجلس الدولة ،

قــرر :

**مادة ١** ـ ترتب الوظائف فى الوحدات الخاضعة لنظام العاملين المدنيين بالدولة بتصنيفها فى مجموعات نوعية وتقييمها وتحديد الفئات الوظيفية التى توضع فيها .

(★) الجريدة الرسمية فى ٢٨ مارس سنة ١٩٧٤ ـ العدد ١٣ .

ويكون ترتيب هذه الوظائف على أساس واجباتها ومسؤلياتها والشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها .

**مادة ٢** ـ فى تنفيذ نظام ترتيب الوظائف وفقا لأحكام القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ المشار اليه تستخدم المصطلحات الآتية :

**( أ ) الوظيفة :**

مجموعة من الواجبات والمسئوليات تحددها السلطة المختصة بقرار منها .

**( ب ) وصف الوظيفة :**

البيان الذى يعرف الوظيفة ويتضمن بصفة اساسية :

١ ـ اسم الوظيفة المختصر الدال على نوع الأعمال التى تؤدى فيها ويعبر عن مستوى صعوبة هذه الأعمال ويستخدم هذا الاسم فى جميع شئون الخدمة وفى جداول الوظائف .

٢ ـ موضع الوظيفة فى البناء التنظيمى واختصاصها العام .

٣ ـ الاشراف الواقع على الوظيفة .

٤ ـ بمسئوليات الوظيفة الاشرافية وغير الاشرافية ان وجدت وظروف العمل غير العادية .

٥ ـ واجبات الوظيفة مع ايضاح العمليات التى يؤديها شاغلها .

٦ ـ الشروط التى يجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة وتتضمن بصفة أساسية المؤهلات الدراسية والدراسات التدريبية والخبرة النوعية والزمنية .

**( ج ) المجموعة النوعية :**

تقسيم ينتظم جميع الوظائف التى تتشابه فى طبيعة الأعمال ونوعها وان اختلفت فى مستويات الصعوبة والمسئولية وتعتبر المجموعة النوعية السلم العادى للترقية .

**( د ) الفئة الوظيفية :**

شريحة من الأجر لها ربط مالى طبقا لجدول المرتبات الملحق بنظام العاملين المدنيين بالدولة .

وتنتظم الفئة الوظيفية جميع الوظائف التى تتفق فى درجة صعوبة واجباتها ومستوى مسئولياتها وان اختلفت فى نوع أعمالها ٠

**( هـ ) المستوى :**

ربط مالى يتضمن عددا من الفئات الوظيفية طبقا لجدول المرتبات الملحق بنظام العاملين المدنيين بالدولة ٠

**( و ) تقييم الوظيفة :**

تحديد الفئة الوظيفية المناسبة التى توضع فيها الوظيفة ٠

**( ز ) اعادة تقييم الوظيفة :**

اعادة النظر فى تحديد الفئة الوظيفية التى توضع فيها الوظيفة ٠

ويتم ذلك فى الأحوال الآتية :

١ ـ تعديل البناء التنظيمى بما يؤثر على الوظيفة ٠
٢ ـ تعديل الاختصاصات أو الأعمال بما يؤثر فى الوظيفة ٠
٣ ـ تغيير فى مكونات الوظيفة لأى سبب آخر ٠
٤ ـ تصويب التقييم المحدد للوظيفة ٠

وتتبع عند اعادة التقييم الطريقة المتبعة فى التقييم ٠

**( ح ) جداول الوظائف :**

الجداول التى تتضمن أسماء الوظائف الموجودة فى الوحدة مصنفة طبقا للمجموعات النوعية وموزعة على المستويات والفئات الوظيفية وفقـــا لما ينتهى اليه تقييمها ٠

وترفق بهذه الجداول أوصاف الوظائف الواردة فيها ٠

مادة ٣ ـ يصدر رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة القـرارات الآتيـــة :

( أ ) قرارات بشـأن تحديد وتعريف المجموعات النوعيـــة التى تصنف فيها الوظائف ٠

( ب ) قرارات بشأن بيان مطالب التأهيل الأساسية لشغل الوظائف فى المجموعات النوعية المختلفة ٠

( ج ) قرارات بشأن قواعد واجراءات تسجيل وحفظ جداول الوظائف وأوصافها ·

**مادة ٤** ــ اعتبارا من تاريخ العمل بهذا القرار تقوم كل وحدة باعداد جداول لوظائفها مصنفة في مجموعات نوعية طبقا للقرارات الصادرة من رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة فى هذا الشأن ومقيمة فى المستويات والفئات الوظيفية الواردة بجدول المرتبات الملحق بنظام العاملين المدنيين بالدولة ·

وترسل الوحدة جداول الوظائف المشار اليها مرفقا بها أوصاف الوظائف الى الجهاز المركزى للتنظيم والادارة لمراجعتها واعتمادها من الوزير المختص بالتنمية الادارية ·

**مادة ٥** ــ ينقل العاملون الى الوظائف الواردة فى جداول الوظائف المعتمدة والمعادلة لوظائفهم التى يشغلونها وذلك بقرار من السلطة المختصة بعد العرض على لجنة شئون العاملين ، ويتم النقل وفقا للقواعد الآتية :

١ ــ اذا توافرت فى شاغل الوظيفة شروطها ومواصفاتها واتفقت فئته الوظيفية مع الفئة الوظيفية المحددة لها طبقا لتقييمها ينقل اليها ·

٢ ــ اذا لم تتوافر فى شاغل الوظيفة شروطها ومواصفاتها أو اذا لم تتفق الوظيفة مع الفئة الوظيفية المحددة لها طبقا لتقييمها ينقل الى وظيفة أخرى بالوحدة تتوافر فيه شروطها وتتفق فئته مع فئتها ·

٣ ــ اذا لم توجد بالوحدة الوظيفة المناسبة طبقا لما سبق يستمر العامل فى وظيفته التى يشغلها بصفة مؤقتة الى أن يتم فى شأنه تطبيق أحكام الفقرة (١) من المادة ٢٧ من نظام العاملين المدنيين بالدولة ·

**مادة ٦** ــ يبدأ نفاذ أحكام ترتيب وتوصيف وتقييم الوظائف على العاملين المدنيين بالدولة بقرار يصدر من الوزير المختص بالتنمية الادارية بعد موافقة الجهاز المركزى للتنظيم والادارة واعتماد جداول الوظائف واعتبارا من تاريخ العمل بهذا القرار لايجوز التعيين أو الترقية الا وفقا للأحكام المشار اليها ·

**مادة ٧** ــ تتضمن الموازنة العامة للدولة بيانا بالمجموعات النوعية ومسميات الوظائف المعتمدة لكل وحدة ·

مادة ٨ - يتولى الجهاز المركزى للتنظيم والادارة مراجعـــة ترتيب الوظائف فى كل وحدة ليتأكد من أن الوحدة قامت بوضع الوظائف فى المجموعات النوعية والفئات الوظيفية المناسبة وفقا للقرارات الصـــادرة فى هذا الشأن .

واذا تبين للجهاز أن وظيفة ماقد قيمت فى فئـــة وصيفية أعلى من الفئـــة المناسبة لها أو أدرجت فى غير مجموعتها فله أن يطلب الى جهـــة مختصة تصحيح وضع هذه الوظيفة ، فاذا كانت الوظيفـــة خالية يصدر قرار التصحيح فورا ، أما اذا كانت مشغولة فينفذ التصحيح عنـــد خلوها من شاغلها وعلى أن يراعى مقتضى هذا التصحيح بالموازنة العامة للدولة .

مادة ٩ - يلغى قرار رئيس الجمهورية رقـــم ٢٠٦٧ لسنة ١٩٦٤ المشار اليه ، كما يلغى كل نص يتعارض مع أحكام هذا القرار .

مادة ١٠ - ينشر هذا القرار فى الجريدة الرسمية ، ويعمل به من تاريخ نشره .

صدر برياسة الجمهورية فى ٢٥ صفر سنة ١٣٩٤ ( ١٩ مارس سنة ١٩٧٤ ) .

# كتاب دورى رقم (٩) لسنة ١٩٧٥ (١)

## بشـــان

## مشروعات توصيف وتقييم الوظائف بوحدات الجهاز الادارى للدولة

السـيد /

تحية طيبة وبعد :

صدر القانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥ باصدار قانون تصحيح أوضاع العاملين المدنيين بالدولة والقطاع العام ٠٠ ونص فى المادة الرابعـة منه « ويجب العمل بنظام توصيف وتقييم الوظائف فى الجهـات التى لم يتم فيها ذلك فى موعد غايته ٣١ من ديسمبر سنة ١٩٧٦ » ٠

وقد قام قطـاع ترتيب الوظائف بالجهـاز المركزى للتنظيم والادارة بمعاونة وحدات الجهاز الادارى للدولة فى انشاء نظام ترتيب الوظائف ٠

وأعدت معظم وحـدات الجهـاز الادارى بالدولة مشروعات ترتيب وظائفها وقام الجهـاز بمراجعتهـا واعداد التقارير اللازمة لاقرارها من السيد الدكتور الوزير المختص بالتنمية الادارية فى الموعد الذى يحدده سيادته لتنفيذ نظام ترتيب الوظائف ٠

---

(١) يراعى الآتى :

أولا : قرارات رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة :

ـ قرار رقم ١٣ لسنة ١٩٧٦ بشأن قواعد واجراءات تسجيل وحفظ جداول الوظائف وأوصافها ٠

ـ قرار رقم ١٤ لسنة ١٩٧٦ بشأن تحديد وتعريف المجموعات النوعية التى تصنف فيها الوظائف وتحديد مطالب التأهيل اللازمة لشغلها ٠

ـ قرار رقم ١٥ لسنة ١٩٧٦ بشأن بيان المدد الكلية اللازمة للتعيين من خارج جهزة

ثانيا : كتاب دورى رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ٧ لسنة ١٩٧٦ بشأن تنفيذ نظام ترتيب الوظائف ٠

ولما كان تنفيذ نظام ترتيب الوظـائف يقضى بالحاق كل عامل فى الوظيفة التى تتناسب مع مؤهله وقدراته ، وحتى لا يكون هناك هزات فى الأوضاع الوظيفيـة للعاملين نتيجـة لتنفيذ هذا النظام فان الأمـر يقتضى التنبيه باستكمال ملفات العاملين مع ايضاح العمل القائم به كل منهم طبقـا للقرارات الادارية الصـادرة أو التى تصـدر بذلك ، وذلك حتى يمكن اتمام عملية التسوية على الوجـه الأكمل عند تنفيذ نظـام ترتيب الوظائف .

هذا ويهيب الجهاز بالوحدات التى لم تنته بعد من اعداد مشروعات توصيف وتقييم وظائفها أن تبـادر الى استكمال مشروعاتها حتى يمكن تحديد مسميات الوظائف وفئاتها التى يسوى عليها العاملون وحتى يمكن تنفيذ القانون رقم ١١ لسـنة ١٩٧٥ من حيث بدء تنفيذ نظـام ترتيب الوظائف فى الموعد الذى حدده .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

**دكتور على عبد المجيد عبده**

# قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم (١٣) لسنة ١٩٧٦

## بشأن قواعد واجراءات تسجيل وحفظ جداول الوظائف وأوصافها

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

بعد الاطلاع على القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ باصدار نظام العاملين المدنيين بالدولة ٠

والقرار الجمهورى رقم ٣٥٢ لسنة ١٩٧٤ بشـــأن أحكام ترتيب وتوصيف وتقييم الوظائف ونقل العاملين الى الوظائف الواردة بجداول التوصيف ٠

### قــرر

مادة ( ١ ) : تقوم كل جهة ادارية بالجهاز الادارى للدولة بموافاة الجهاز المركزى للتنظيم والادارة بنســـختين على الأقل من مشروع وصف وترتيب وتقييم وظائفها معتمدا من المصلحة المختصة تتضمن كل نسخة الآتى :

١ ــ البنــاء التنظيمى مصـــورا فى خرائط تنظيمية حتى أدنى التقسيمات التنظيمية ٠

٢ ــ بيان اختصاصات كل تقسيم تنظيمى ٠

٣ ــ جـدوى الوظائف مبينــا به توزيـع الوظائف على المجموعات التنوعية والفئات والمستويات الواردة بالجدول الملحق بالقانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ ٠

٤ ــ أوصاف الوظائف ٠

مادة (٢) : يقوم الجهاز المركزى للتنظيم والادارة بتسجيل المشروع بعد مراجعته واعتماده من الوزير المختص بالتنمية الادارية ٠

مادة (٣) : يقوم الجهاز المركزى للتنظيم والادارة بختم المشروعات بالخاتم الخاص بذلك وارسال نسخة من المشروع بعد ختمها الى الجهــة مع الاحتفاظ بنسخة منه ٠

مادة (٤) : عند طلب اجراء أى تعديل بالمشروع لأى من الأسباب الموضحة بالقرار الجمهورى رقم ٣٥٢ لسنة ١٩٧٤ تتخذ الاجراءات السابقة مع ارفاق الأوراق الخاصة بالتعديل ٠

مادة (٥) : ينشر هذا القرار بالوقائع المصرية ويعمل به من تاريخ نشره ٠

صدر فى ١٤/٤/١٩٧٦ — دكتور/على عبد المجيد عبده

# قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم (١٤) لسنة ١٩٧٦

## بشأن تحديد وتعريف المجموعات النوعية التى تصنف فيها الوظائف وتحديد مطالب التأهيل اللازم لشغلها (*)

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

بعد الاطلاع على القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ باصدار نظام العاملين المدنيين بالدولة ، وعلى قرار رئيس الجمهورية رقم ٣٥٢ لسنة ١٩٧٤ فى شأن أحكام ترتيب وتوصيف وتقييم الوظائف ونقل العاملين الى الوظائف الواردة بجداول التوصيف .

### قــرر

**مادة ١** : تقسم وظائف وحدات الجهاز الادارى للدولة والهيئات العامة التى تخضع لأحكام القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ المشار اليه ـ الى المجموعات النوعية المرفقة .

ويجوز انشاء مجموعات أخرى أو مجموعات فرعية داخل المجموعة النوعية الواحدة بعد موافقة الجهاز المركزى للتنظيم والادارة .

**مادة ٢** : تستخدم المجموعات النوعية المرفقة فى الحاق الوظائف بالمجموعة النوعية التى تنتمى اليها .

**مادة ٣** : يتم تحديد المؤهلات الدراسية اللازمة لشغل وظائف المجموعات المختلفة نوعا ومستوى وفقا لما هو وارد ببيان كل مجموعة .

**مادة ٤** : العاملون الموجودون بالخدمة حاليا والشاغلون لوظائف لا تتوافر فيهم شروط شغلها يستثنون من توافر شروط شغل الوظائف بالمجموعة النوعية التى يندرجون تحتها على أن يراعى مستقبلا أن تكون الترقية والنقل والتعيين ممن توافر فيهم شروط شغل الوظيفة فى جداول التوصيف .

**مادة ٥** : ينشر هذا القرار ومرفقاته بالوقائع المصرية ويعمل به من تاريخ نشره .

صدر فى ١٩٧٦/٤/١٤ — دكتور/على عبد المجيد عبده

(*) ملحوظة : لم ترفق المرفقات الخاصة بهذا القرار ويمكن الرجوع اليها بالوقائع المصرية .

مرفق رقم ( ١٢ )

# قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم (١٥) لسنة ١٩٧٦

## بشأن بيان المدد الكلية اللازمة للتعيين من خارج أجهزة الدولة

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

بعد الاطلاع على القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ باصدار نظام العاملين المدنيين بالدولة ،

وعلى المادة ١٤ من القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ المشار اليه ،

وعلى قرار رئيس الجمهورية رقم ٣٥٢ لسنة ١٩٧٤ فى شأن أحكام ترتيب وتوصيف وتقسيم الوظائف ونقل العاملين الى الوظائف الواردة بجداول التوصيف ،

## قرر

مادة (١) : يستخدم البيان المرفق كأساس لوحدات الجهاز الادارى للدولة والهيئات العامة التى تخضع لأحكام القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ المشار اليه فى تحديد الحد الأدنى لمستوى المعرفة النظرية ومدد الخبرة الكلية العملية اللازم توافرها لشغل الوظائف بالتعيين من خارج أجهزة الدولة فى مختلف الفئات والمستويات الواردة بالجدول الملحق بالقانون رقم ٥٨ - لسنة ١٩٧١ .

مادة (٢) : ينشر هذا القرار ومرفقاته بالوقائع المصرية ويعمل به من تاريخ نشره .

صدر فى ١٩٧٦/٤/١٤ — دكتور/على عبد المجيد عبده

# قرار رئيس مجلس الوزراء
# رقم ١٠٩٤ لسنة ١٩٧٦

## فى شأن بدء نفاذ أحكام ترتيب وتوصيف وتقييم الوظائف على العاملين المدنيين بالدولة (*)

رئيس مجلس الوزراء

بعد الاطلاع على الدستور ،

وعلى نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ ،

وعلى قرار رئيس الجمهورية رقم ٣٥٢ لسنة ١٩٧٤ فى شأن أحكام ترتيب وتوصيف وتقييم الوظائف ونقل العاملين الى الوظائف الواردة بجداول التوصيف ،

وعلى القانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥ بشأن تصحيح أوضاع العاملين المدنيين بالدولة والقطاع العام .

وعلى قرار رئيس الجمهورية رقم ٤٩٠ لسنة ١٩٧٦ بتفويض رئيس مجلس الوزراء فى مباشرة بعض اختصاصات رئيس الجمهورية ،

قـرر :

( المادة الأولى )

يبدأ نفاذ أحكام ترتيب وتوصيف وتقييم الوظائف على العاملين المدنيين بالدولة اعتبارا من أول يناير سنة ١٩٧٧ .

( المادة الثانية )

ينشر هذا القرار فى الجريدة الرسمية ،

صدر برياسة مجلس الوزراء فى ٢١ ذى القعدة سنة ١٣٩٦ ( ١٣ نوفمبر سنة ١٩٧٦ ) .

(*) الجريدة الرسمية فى ٢ نوفمبر سنة ١٩٧٦ ـ العدد ٤٨ .

## مرفق رقم ( ١٤ )

### كتاب دورى الجهاز

### بشــــان

### المعايير اللازمة لترتيب الوظائف للعاملين المدنيين بالدولة والأحكام التى يقتضيها تنفيذه والقرارات المعدلة له

الســـيد /

تحية طيبة وبعد

تنفيذا لنص المادة التاسعة من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ والتى تنص على أن :

يصدر رئيس الجهـاز المركزى للتنظيم والادارة القرارات المتضمنة للمعايير اللازمة لترتيب الوظائف والأحكام التى يقتضيها تنفيذه ــ ويدخل فى ذلك الحد الأدنى للخبرة المطلوبة لشغل الوظيفة الأدنى مباشرة • مباشرة •

نشرت بأن ترفق طيه قـرار رئيس الجهـاز رقـم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ بشأن معايير ترتيب الوظائف المشار اليها •

رجاء التفضل باصدار التعليمات للوحدات التابعة لكم لاتخاذ اللازم •

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام •

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

تحريرا فى ١٩٧٨/١٢/١٦

« دكتور حسن توفيق »

# قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة
# رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨

## بشـــأن

### المعايير اللازمة لترتيب الوظائف للعاملين المدنيين بالدولة

### والأحكام التى يقتضيها تنفيذه والقرارات المعدلة له (١)

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ،

بعد الاطلاع على القانون رقم ١١٨ لسنة ١٩٦٤ فى شـــأن انشاء الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ،

وعلى القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ باصدار نظـام العاملين المدنيين بالدولة ،

## قـــرر :

مادة ١ ـ يعمل فى شـأن معايير ترتيب الوظائف والأحـكام التى يقتضيها تنفيذه بما هو مرفق بهذا القرار ٠

مادة ٢ ـ تقوم الوحدات المختلفة التى سبق اعتماد جداول وظائفها فى ظل العمل بأحكام قرارات رئيس الجهـــاز المركزى للتنظيم والادارة أرقام ١٣ ، ١٤ ، ١٥ لسنة ١٩٧٦ بمواءمة الجداول بما يتفق وأحكام هذا القرار وذلك فى نطاق التقييم الحالى للوظائف ٠

مادة ٣ ـ يلغى كل نص يتعارض مع أحكام هذا القرار ٠

مادة ٤ ـ ينشر هذا القرار وملحقاته فى الوقائع المصرية ،

صدر فى ١٤ من المحرم سنة ١٣٩٩ ( ١٤ ديسمبر سنة ١٩٧٨ )

**دكتور حسن توفيق**

---

(١) الوقائع المصرية العدد ٢٨٦ ( تابع ) فى ١٩٧٨/١٢/١٩ ٠

(٢) القرارات المعدلة ٠

ـ قرار رئيس الجهاز رقم ٣٤١ لسنة ١٩٨٠ الصادر فى ١٩٨٠/١٢/١٧ ٠

ـ قرار رئيس الجهاز رقم ٣٤٧ لسنة ١٩٨٢ الصادر فى ١٩٨٢/٨/٦ ٠

ـ قرار رئيس الجهاز رقم ٣٩٤ لسنة ١٩٨٢ الصادر فى ١٩٨٢/٩/٢٥ ٠

# الفصل الأول

## احكام ترتيب وتوصيف وتقييم الوظائف

مادة ١ – فى تنفيذ نظام ترتيب الوظائف وفقا لأحكام القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ المشار اليه تستخدم المصطلحات الآتية :

**( ا ) الوظيفة :**

وهى مجموعة من الواجبات والمسئوليات التى تحددها السلطة وتتطلب فيمن يقوم بها مؤهلات واشتراطات معينة .

**(ب) وصف الوظيفة :**

وهو البيان الذى يعرف الوظيفة والذى يظهر عوامل التقييم الداخلة فى تكوينها ويبرز مدى صعوبة واجباتها ومسئولياتها والحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغلها ويتضمن بصفة أساسية :

**اسم الوظيفة :**

المختصر الدال على نوع ومستوى الأعمال التى تؤدى ويستخدم هذا الاسم فى جميع شئون الخدمة وفى جداول الوظائف والموازنة العامة وتعتبر المستويات النمطية لمسميات الوظائف وفقا للجدول الملحق بهذا القرار هى المسميات النمطية فى كل درجة بالنسبة لكل مجموعة نوعية على حدة الواجب الالتزام بها .

**الوصف العام :**

ويحدد موقع الوظيفة من البناء التنظيمى واختصاصها العام .

**الواجبات والمسئوليات :**

وتوضح المهام التفصيلية التى يؤديها العامل وتبرز مدى صعوبة العمل وتنوعه فى ضوء عوامل التقييم الداخلة فى تكوين الوظيفة وأهمها :

- المراجعة والاشراف الواقع على الوظيفة .
- مسئوليات الوظيفة الاشرافية ان وجدت .
- مدى حرية التصرف لشاغل الوظيفة فى اتخاذ القرارات .
- مدى تأثير الوظيفة على أعمال واختصاصات الوظائف والأجهزة الأخـــرى .
- الاتصالات والغرض منها وأهميتها .
- المسئولية عن المواد أو المهمات أو الأدوات .
- المجهود الذهنى أو البدنى .
- ظروف وبيئة العمل التى تزاول فيها أعمال الوظيفة .

الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة وتتضمن بصفة أساسية :

- نوع ومستوى التأهيل العلمى .
- الخبرة النوعية والزمنية .
- القدرات والمهارات اللازمة للعمل .
- التدريب الذى تتيحه الوحدة .
- أى شروط أخرى لازمة لشغل الوظيفة .

**( ج ) المجموعة النوعية :**

وهى تقسيم ينتظم جميع الوظائف التى تتشابه فى طبيعة الأعمال ونوعها وان اختلفت فى مستويات الصعوبة والمسئولية وتعتبر كل مجموعة وحدة متميزة فى مجال التعيين والترقية والنقل والندب والاعارة .

**( د ) الدرجـة :**

وهى شريحة من الأجر لها ربط مالى طبقا لجدول المرتبات الملحق بنظام العاملين المدنيين بالدولة . وتنتظم الدرجة جميع الوظائف التى تتفق فى درجة وصعوبة واجباتها وان اختلفت فى نوع أعمالها .

**( هـ ) تقييم الوظيفة :**

وهو تحديد الدرجة المناسبة التى تلحق بها الوظيفة فى ضوء وصف الوظيفة وتعاريف الدرجات والسمات الرئيســية للوظائف التى تتضمنها كل درجة وذلك باستخدام طريقة التقييم بالتدريج .

**( و ) اعادة تقييم الوظائف :**

وهو اعادة النظر فى تحديد الدرجة التى توضع فيها الوظائف وذلك فى مثل الأحوال التالية :

١ ـ التعديل فى البناء التنظيمى للوحدة •

٢ ـ التغيير فى واجبات ومسئوليات الوظيفة •

**( ز ) استحداث وظائف جديدة :**

وهو اعادة النظر فى جداول الوظائف باستحداث نوعيات وظائف جديدة وذلك فى مثل الأحوال التالية :

١ ـ التعديل فى البناء التنظيمى للوحدة •

٢ ـ استحداث أنشطة أو مجالات عمل جديدة للوحدة •

ويتبع عند اعادة التقييم أو استحداث الوظائف ذات الطريقة والاجراءات المتبعة عند التقييم •

**( ح ) جداول الوظائف :**

وهى الجداول التى تتضمن أسماء الوظائف الموجودة فى الوحدة مصنفة طبقا للمجموعات النوعيه وموزعة على الدرجات وفقا لما ينتهى اليه تقييمها •

وترفق بهذه الجداول أوصاف الوظائف الواردة فيها كما يرفق بها بيان بالوظائف موزعة على التقسيمات التنظيمية والدرجات المختلفة •

## الفصل الثانى

### تحديد وتعريف المجموعات النوعية التى تصنف فيها الوظائف

**مادة ٢ ـ** تقسم وظائف الوحدات التى تخضع لأحكام قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة المشار اليه الى المجموعات النوعية المرفقة بهذا القرار •

مادة ٣ - يجوز انشاء مجموعات نوعية أخرى أو دمج بعض هذه المجموعات المتجانسة من ذات المستوى الواحد في بعضها وفقا لما تقتضيه ظروف وطبيعة العمل بالوحدات المختلفة .

كما يجوز انشاء مجموعات نوعية فرعية داخل المجموعة النوعية الواحدة .

كما يجوز استمرار العمل بالتقسيمات الفرعية الواردة فى المجموعة النوعية المدرجة حاليا بموازنات الوحدات باعتبارها مجموعات نوعية فرعية .

وفي جميع الأحوال يتم ذلك بناء على اقتراح الوحدة وموافقة الجهاز المركزى للتنظيم والادارة .

كما تعتبر كل مجموعة من هذه المجموعات المشار إليها وحدة متميزة فى مجالات شئون الخدمة .

مادة ٤ - تستخدم المجموعات النوعية المرفقة في :

( أ ) تحديد مجالات الخبرة النوعية المختلفة .

( ب ) الحاق الوظائف بالمجموعة النوعية التى تنتمى اليها .

( جـ ) تحديد بداية وظائف المجموعات النوعية .

## الفصل الثالث

### تعريف الدرجات

مادة ٥ - يستخدم تعريف الدرجات المرفق بهذا القرار كأساس للوحدات التى تخضع لأحكام قانون العاملين المدنيين بالدولة المشار اليه فيما يلى :

( أ ) التعريف بالسمات الرئيسية وعوامل تقييم الوظائف التى تنظمها الدرجة فى مختلف المجموعات النوعية .

( ب ) بيان الحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغل وظائف كل درجة من نواحي :

★ التأهيل العلمى والخبرة الزمنية اللازمة لشغل الوظائف ٠

★ أى شروط أخرى ٠

## الفصل الرابع

### قواعد واجراءات تسجيل وحفظ جداول الوظائف واوصافها

**مادة ٦** — تقوم الوحدات الخاضعة لأحكام قانون العاملين المدنيين بالدولة بموافاة الجهاز المركزى للتنظيم والادارة بنسختين من مشروع ترتيب وظائفها تتضمن كل نسخة الآتى :

( أ ) الهيكل التنظيمى مصورا فى خرائط حتى أدنى التقسيمات التنظيمية ومعتمدا من السلطة المختصة مع بيان اختصاصات كل تقسيم تنظيمى وذلك بعد أخذ رأى الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ٠

( ب ) جداول الوظائف وفقا لما ورد بالفقرة ( ز ) من المادة الأولى ٠

( جـ ) أوصاف الوظائف ٠

**مادة ٧** — يقوم الجهاز المركزى للتنظيم والادارة بعد مراجعة واعتماد مشروعات الترتيب بارسال نسخة من المشروع بعد ختمها الى الجهة مع التعديلات التى تكون قد أدخلت على المشروع لمراعاتها عند التنفيذ وصورة من قرار الاعتماد مع احتفاظه بصورة أخرى ٠

**مادة ٨** — مع مراعاة ما ورد بالمادة ١/و ، ز يتبع عند اعادة التقييم أو استحداث وظائف جديدة ذات الاجراءات السابقة ٠

## الفصل الخامس

### قواعد نقل العاملين الى الوظائف الواردة لجداول الوظائف المعتمدة

**مادة ٩** — ينقل العاملون الى الوظائف الواردة فى جداول الوظائف المعتمدة والمعادلة لوظائفهم فى تاريخ اعتماد مشروع ترتيب الوظائف وذلك بقرار من السلطة المختصة بعد العرض على لجنة شئون العاملين ٠

ويتم النقل وفقا للقواعد الآتية :

١ ـ اذا اتفقت درجة الوظيفة المعادلة طبقا لتقييمها مع درجة شاغل الوظيفة وتوافرت فيه شروط شغلها نقل اليها .

٢ ـ اذا كانت درجة الوظيفة المعادلة طبقا لتقييمها أعلى من درجة شاغلها نقل الى وظيفة أخرى تتفق درجتـه مع درجتها بنفس المجموعة النوعية ويستوفى شروط شغلها .

٣ ـ اذا كانت درجة الوظيفة المعادلة طبقا لتقييمها أدنى من درجة شاغلها نقل الى وظيفة أخرى مناسبة بنفس المجموعة النوعية وتتفق درجته مع درجتها وبشرط أن يستوفى شروط شغلها .

فاذا لم توجد تلك الوظيفة نقل الى الوظيفة المعادلة لوظيفته الحالية دون المساس بحقوقه المالية أو درجته .

٤ ـ اذا اتفق نوع ودرجة الوظيفة المعادلة طبقا لتقييمها مع نوع عمل ودرجة شاغل الوظيفة واستوفى شروط شغلها فيما عدا شرط مستوى التأهيل العلمى نقل بدرجته الى وظيفة من مجموعة نوعية أخرى يستوفى شروط شغلها وتحسب أقدميته فى هذه الحالة من تاريخ شغل درجة الوظيفة المنقول منها .

على أن يجوز استبقاء العامل فى هذه الحالة فى وظيفته الحالية اذا كان شاغلا لها على أن يكون ذلك مرتبطا بصالح العمل واحتياجاته الفعلية .

مادة ١٠ ـ تشكل بقرار من السلطة المختصة لجنة للنظر فى تظلمات العاملين من قرارات نقلهم الى الوظائف المعتمدة ، على أن يكون من بين أعضاء اللجنة ممثل عن اللجنة النقابية بالوحدة وكذلك ممثل عن الجهاز المركزى للتنظيم والادارة (١) وترفع اللجنة توصياتها الى السلطة المختصة خلال ثلاثين يوما من تاريخ تقديم التظلم .

---

(١) صدر كتاب دورى الجهاز رقم ٢٢ لسنة ١٩٧٩ باعتبار مدير مديرية شئون العاملين أو كيلها بالمحافظة مندوبا عن الجهاز فى هذا الشأن .

# ملحق رقم (١)

## المستويات النمطية لمسميات الوظائف فى كل درجة بالنسبة لكل مجموعة

| الدرجة | وظائف الادارة العليا | الوظائف التخصصية | الوظائف الفنية | الوظائف المكتبية | الوظائف الحرفية | وظائف الخدمات المعاونة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | وكيل وزارة (١) | | | | | |
| الممتازة (٢) | رئيس قطاع ـ رئيس هيئة | | | | | |
| الأولى | رئيس هيئة/ مصلحة ـ مدير مديرية ـ رئيس ادارة مركزية | | | | | |
| مدير عام | مدير عام (مصلحة/صندوق/ جهاز) مدير عام ادارة عامة | كبير باحثين<br>كبير اخصائيين | كبير فنيين (٤) | كبير كتاب (٥) | | |
| العالية (٣) | | مدير ادارة<br>باحث أول<br>أخصائي اول | مدير ادارة<br>فني اول | مدير ادارة<br>كاتب اول | | |
| الثانية | | رئيس قسم<br>باحث ثان<br>اخصائي ثان | رئيس قسم<br>فني ثان | رئيس قسم<br>كاتب ثان | ملاحظ/<br>كبير حرفيين | |
| الثالثة | | باحث ثالث<br>اخصائي ثالث | فني ثالث | كاتب ثالث | حرفي اول | |

## تابع ملحق رقم ( ١ )

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الرابعة | | | فني رابع | كاتب رابع | حرفي ثان | معاون خدمة اول |
| الخامسة | | | فني خامس | كاتب خامس | حرفي ثالث | معاون خدمة |
| السادسة | | | | | حرفي مساعد | رئيس معاوني خد |

**ملحوظة** : تقرن المستويات النمطية الموضحة بالجدول بمسميات الوظائف على مستوى وحدات الدولة عند وصف الوظائف وعلى كل جهة أن توضح طبيعة ونوع العمل بحيث يظهر المسمى المجموعة النوعية التى تنتمى اليها الوظيفة والمستوى الدال على درجتها وعما اذا كانت وظيفة اشرافية أم غير اشرافية •

كما يجوز للوحدة أن تستخدم المسميات المناسبة لنوع العمل بها بمراعاة المستويات النمطية لمسميات الوظائف المشار اليها •

( أصدر الجهاز كتابيه رقمى ( ٣٠ ، ٣٣ ) لسنة ١٩٨٢ بايضاح مفهوم مسميات الوظائف النمطية الواردة بالجدول عاليه ، واعتبار هذه المسميات انما وردت على سبيل الاسترشاد ) •

(١ ، ٢ ، ٣) صدر قرار رئيس الجهاز رقم ٣٤٧ لسنة ١٩٨٢ والمذاع بكتاب دورى الجهاز رقم ٣٢ لسنة ١٩٨٢ متضمنا التعديلات الآتية :
(١) اضافة وظيفة ( وكيل وزارة ) لوظائف الادارة العليا ، ولا تقابلها درجة مالية •
(٢) استبدال درجة ( وكيل ول ) بالدرجة ( الممتازة ) واستبدال وظيفة ( وكيل أول وزارة ) بوظيفة ( رئيس قطاع ) •
(٣) استبدال درجة ( وكيل وزارة ) بالدرجة ( العالية ) ، والغاء وظيفة ( وكيل وزارة ورئيس قطاع ) المقابلتين لهذه الدرجة •
(٤ ، ٥) اضافة بقرار رئيس الجهاز رقم ٣٤١ لسنة ١٩٨٠ والمذاع بكتاب دورى الجهاز رقم ٤٩ لسنة ١٩٨٠ •

## ملحق رقم (٢)

### بيان بتحديد وتعريف المجموعات النوعية
### التى تصنف فيهـا الوظائف

## ( المجموعات النوعية )

### التى تصنف فيها وظائف الوحدات
### التى تخضع لأحكام القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨
### بنظام العاملين المدنيين بالدولة

**أولا :** المجموعة النوعية لوظائف الادارة العليا .

**ثانيا : الوظائف التخصصية .. وتضم المجموعات النوعية الآتية :**

١ ـ المجموعة النوعية لوظائف الطب البشرى .

٢ ـ المجموعة النوعية لوظائف طب الأسنان .

٣ ـ المجموعة النوعية لوظائف التمريض العالى .

٤ ـ المجموعة النوعية لوظائف الطب البيطرى .

٥ ـ المجموعة النوعية لوظائف الصيدلة .

٦ ـ المجموعة النوعية لوظائف الهندسة .

٧ ـ المجموعة النوعية لوظائف الزراعة .

٨ ـ المجموعة النوعية لوظائف القانون .

٩ ـ المجموعة النوعية لوظائف الخدمات الدينية .

١٠ ـ المجموعة النوعية لوظائف الخدمات الاجتماعية .

١١ ـ المجموعة النوعية لوظائف التعليم .

١٢ ـ المجموعة النوعية لوظائف تأمين سلامة الطيران .

١٣ ـ المجموعة النوعية لوظائف التغذية والتدبير المنزلى ٠

١٤ ـ المجموعة النوعية لوظائف المكتبات والوثائق ٠

١٥ ـ المجموعة النوعية لوظائف الفنون ٠

١٦ ـ المجموعة النوعية لوظائف الاعلام ٠

١٧ ـ المجموعة النوعية لوظائف السياحة ٠

١٨ ـ المجموعة النوعية لوظائف الاحصاء والرياضيات والحاسبات الالكترونية ٠

١٩ ـ المجموعة النوعية لوظائف العلوم ٠

٢٠ ـ المجموعة النوعية لوظائف الاقتصاد والتجارة ٠

٢١ ـ المجموعة النوعية لوظائف التمويل والمحاسبة ٠

٢٢ ـ المجموعة النوعية لوظائف التنمية الادارية ٠

٢٣ ـ المجموعة النوعية لوظائف الأمن ٠

**ثالثا : الوظائف الفنية ٠٠ وتضم المجموعات النوعية الآتية :**

١ ـ المجموعة النوعية الفنية لوظائف التمريض والصحة العامة ٠

٢ ـ المجموعة النوعية الفنية للوظائف الهندسية المساعدة ٠

٣ ـ المجموعة النوعية الفنية لوظائف الزراعة والتغذية ٠

٤ ـ المجموعة النوعية الفنية لوظائف التعليم الابتدائى ٠

٥ ـ المجموعة النوعية الفنية لوظائف الخدمات الدينية ٠

٦ ـ المجموعة النوعية الفنية لوظائف الخدمات الاجتماعية ٠

٧ ـ المجموعة النوعية الفنية لوظائف فنى المعامل ٠

٨ ـ المجموعة النوعية الفنية لوظائف الفنون والعمارة ٠

**رابعا : الوظائف الحرفية ٠٠ وتضم المجموعات النوعية الآتية :**

١ ـ المجموعة النوعية الحرفية لوظائف الورش والآلات ٠

٢ ـ المجموعة النوعية الحرفية لوظائف الزراعة والتغذية ٠

٣ ـ المجموعة النوعية الحرفية لوظائف الحركة والنقل :

٤ ـ المجموعة النوعية الحرفية لوظائف الفنون والعمارة ·

خامسا : المجموعة النوعية للوظائف المكتبية :

سادسا : المجموعة النوعية لوظائف الخدمات المعاونة :

## أولا : المجموعة النوعية لوظائف الادارة العليا

**التعريف العام :**

« تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها القيام بمعاونة الوزير فى مباشرة اختصاصاته أو القيام بمهام الادارة العليا من تخطيط لبرامج العمل وتنظيم وتنسيق الأعمال ومتابعتها وتوجيه الأفراد·

وتبدأ وظائف هذه المجموعة بدرجة مدير عام وتتدرج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد ، كما تتضمن وظيفة وكيل وزارة واحدة بكل وزارة بلا درجة مالية » (١) ·

أمثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :

- وضع السياسات والخطط العامة للوحدة واصدار القرارات المتعلقة بهـا ·
- اعتماد برامج العمل وخططه ·
- التنسيق بين أنشطة الوحدة لتحقيق الأهداف الرئيسية لهـا فى اطار الخطة العامة للدولة ·
- الاعتماد النهائى للأعمال كلها أو بعضها ·
- متابعة نتائج تنفيذ الأعمال ·

---

(١) استبدل بقرار رئيس الجهاز رقم ٣٤٧ لسنة ١٩٨٢ المذاع بكتاب دورى الجهاز رقم ٢٢ لسنة ١٩٨٢ ، وكان النص السابق كالآتى :

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها القيام بمهام الادارة العليا من تخطيط برامج العمل وتنظيم وتنسيق الأعمال ومتابعتها وتوجيه الأفراد ·

وتبدأ وظائف هذه المجموعة بدرجة مدير عام وتتدرج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد ·

- التخطيط العام لبرامج العمل ·
- توجيه الأفراد والتنسيق والرقابة على التنفيذ ·
- اصدار القرارات التنفيذية ·
- معاونة الوزير في مباشرة اختصاصاته بالنسبة لوظيفة وكيل وزارة (١) ·

**أمثلة للقطاعات التي تمارس بها وظائف هذه المجموعة :**

جميع قطاعات الدولة المختلفة ·

**التأهيل العلمي اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :**

- يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا مناسبا الى جانب توافر الخبرة في مجال العمل ·

---

(١) مضافة بقرار رئيس الجهاز رقم ٣٤٧ لسنة ١٩٨٢ ·

## ثانيا : الوظائف التخصصية

### ١ ـ المجموعة النوعية لوظائف الطب البشرى

**التعريف العـام :**

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها القيـام بأعمال تخصصية أو الاشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة فى مجال أو أكثر من مجالات الطب البشرى المختلفة ٠

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجـة الثالثة وتتدرج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد ٠

**امثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :**

- فحص الأفراد وتشخيص الأمراض وعلاجها والوقاية منها ٠
- العلاج الطبيعى أو النفسى أو العلاج بالنظائر المشعة ٠
- اجراء البحوث الطبيـــة بأسباب الأمراض وطرق انتقالها والوقاية منها وعلاجها ٠
- اجراء الاختبارات الطبية التشخيصية فى ميادين علم الدم والأمصال والبكتريا والطفيليات أو أعمال بنوك الدم وعمليات نقله أو عمليات تحضير الأنسجة واستخدامها ٠
- استعمال الأجهزة الطبية فى مجال الطب البشرى ٠
- اعداد وتنفيذ برامج الصحة العامة ٠
- تشريح الجثث وفحصها وبحث القضايا المتعلقة بأسباب الوفاة ٠
- الصحة المهنية والمحافظة على صحة القوى العاملة من المخاطر ٠

**امثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :**

معظم قطاعات الدولة وعلى وجـه الخصـــوص قطاع ( الصحة ـ المستشفيات الجامعية ) ٠

**التاهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :**

ـ يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا تخصصيا بذاته الى جانب توافر الخبرة المتخصصة فى مجال العمل ٠

## ٢ ـ المجموعة النوعية لوظائف طب الأسنان

**التعريف العـام :**

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها القيـام بأعمال تخصصية أو الاشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة فى مجال أو أكثر من مجالات طب الأسنان ٠

تبدأ وظائف هـذه المجموعة بالدرجـة الثالثة وتتدرج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد ٠

**امثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :**

ـــ فحص الفم والأسنان وتشخيص الأمراض الخاصة بهـا وعلاجهـا والوقاية منها ٠

ـــ اجراء البحوث الطبية عن أسباب أمراض وجراحة الفم والأسنان وطرق انتقالها والوقاية منها وكيفية علاجها ٠

ـــ استعمال الأجهزة الطبية فى مجال طب وجراحة الأسنان ٠

ـــ اعداد وتنفيذ برامج الصحة العامة ٠

**امثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :**

فى بعض قطاعات الدولة وعلى وجه الخصـــوص قطاع ( الصحة ـ المستشفيات الجامعية ) ٠

**التاهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :**

ـ يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا تخصصيا بذاته الى جانب توافر الخبرة المتخصصة فى مجال العمل ٠

## ٣ ـ المجموعة النوعية لوظائف التمريض العالى

**التعريف العـام :**

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتهـا ومسئولياتها القيـام بأعمال تخصصية أو الاشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة فى مجال أو أكثر من مجالات التمريض العالى ٠

تبدأ وظائف هـذه المجمـوعة بالدرجة الثالثة وتتدرج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد ٠

**امثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :**

- الاشراف على استقبال المرضى والعناية بهم ٠
- الاشراف على تنفيذ العلاج المقرر من نواحى الأدوية واعطاء الحقن والأغذية ٠
- الاشراف على أعمال النظافة ومراقبتها ٠
- الاشراف فى غرف العمليات وتقديم كافة المعاونة الفنية ذات االأداء العالى فى مجال التمريض ٠
- الاشتراك فى غرف العمليات وتقديم كافة المعاونة الفنية ذات الأداء نتائجهـا وكذلك أعمال الأشعة أو كافة الأعمـال التى ترتبـط باستخدام الأجهزة الطبية التى تتطلب أداء عاليا وذلك تحت اشراف الاخصائى ٠

**امثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :**

قطاع ( الصحة ـ المستشفيات الجامعية ) ٠

**التاهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :**

ـ يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا تخصصيا بذاته الى جانب توافر الخبرة المتخصصة فى مجال العمل ٠

## ٤ ـ المجموعة النوعية لوظائف الطب البيطرى

**التعريف العـام :**

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها القيـــام بأعمال تخصصية أو الاشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة فى مجال أو أكثر من مجالات الطب البيطرى ٠

تبدأ وظائف هـذه المجموعة بالدرجة الثالثة وتتدرج وفقـا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد ٠

**امثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :**

ـــ صحة ورعاية الحيوانات والطيور ٠

ـــ الوقاية البيطرية ٠

ـــ فحص الحيوانات والطيور واللحوم المحلية والمستوردة ٠

ـــ دراسة أمراض الحيوانات والطيور ووضع طرق مكافحتها ٠

ـــ التفتيش البيطرى ٠

ـــ تحضير الأمصال واللقاحات الفيروسية والميكروبية المضادة للأوبئة الحيوانية والطيور ٠

**امثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :**

قطاع ( الزراعة ـ الصحة ـ الجامعات ) ٠

**التأهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :**

ـــ يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا تخصصيا بذاتـه الى جانب توافر الخبرة المتخصصة فى مجال العمل ٠

## ٥ ـ المجموعة النوعية لوظائف الصيدلة

**التعريف العـام :**

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتهـا ومسئولياتها القيام بأعمال تخصصية أو الاشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة فى مجال أو أكثر من مجالات الصيدلة ٠

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الثالثة وتتدرج وفقا لتقسيم الوظائف بالجدول المعتمد ٠

**امثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :**

ـــ مراقبة انتاج المستحضرات الدوائية والكيميائية ٠

ـــ تصنيف وحفظ مجموعات الأدوية وتحضـير وصرف المستحضرات الطبية ٠

— مراقبة المعامل ومصانع الأدوية ومجال الاتجار بالأدوية والنباتات الطبية والصيدليات ومنح التراخيص للمشتغلين بها .

— اجراء الاختبارات والتحاليل لها لمطابقتها لمواصفات الدساتير الطبية واعداد التقارير الفنية الخاصة بها ومتابعة نتائجها .

**امثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :**

قطاع ( الصحة ـ الجامعات ـ مراكز البحوث ) .

**التاهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :**

— يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا تخصصيا بذاته الى جانب توافر الخبرة التخصصية فى مجال العمل .

## ٦ ـ المجموعة النوعية لوظائف الهندسة

**التعريف العـام :**

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتهـا القيـام بأعمال تخصصية أو الاشراف علي أو المراجعة أو تقديم الخبرة في مجال أو أكثر من مجالات الهندسة المختلفة .

تبدأ وظائف هـذه المجموعة بالدرجـة الثالثة وتتدرج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد .

**امثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :**

— أعمال مشروعات المرافق العامة والطرق والانفاق والكباري .

— أعمال مشروعات الشبكات المائية ومشروعات شـبكات المجارى أو المشروعات الانشائية للمبانى .

— أعمال تخطيط مشروعـات المدن والاسـكان ونزع الملكية وتقسيم الأراضى والمبانى أو القيام بما تتطلبه هذه المشروعات .

— أعمال الوحدات الميكانيكية المختلفة كمحطات المياه والمجارى وضغط الهواء أو أعمال الورش وجراجات السيارات .

— أعمال مشروعات الانارة أو أعمال الوحدات والتركيبات الكهربائية أو أعمال الهندسة السلكية واللاسلكية ، النقل والمواصلات ، أعمال الهندسة الكيماوية أو هندسة التعدين والمناجم والبترول أو هندسة

الطائرات أو الهندسة النووية أو الهندسة الالكترونية والتحكم الآلى أو هندسة الميكنة الزراعية أو الهندسة الوقائية أو غير ذلك من فروع التخصص الهندسى المختلفة .

— تنفيذ القوانين واللوائح والأنظمة المتعلقة بتحركات الوحدات البرية والنيلية والبحرية .
— تجهيز وتفتيش الأعمال المتعلقة بالمنائر والفنارات .
— تقديم جميع المساعدات والانقاذات بالسفن .
— اعداد التقارير البحرية وتحرير شهادات السفن .
— تشغيل واصلاح وصيانة وفحص السفن ووحدات النقل المائى والبحرى .
— وضع برامج تشغيل وسائل النقل بالسكك الحديدية أو الطرق البرية .
— أعمال صيانة القاطرات والعربات وفحصها أو أعمال الخطوط الحديدية .

**أمثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :**

**معظم قطاعات الدولة وخاصة فى :**

قطاع ( الرى ـ الاسكان والتعمير والمجتمعات الجديدة ـ الصناعة والبترول والثروة المعدنية ـ السياحة والطيران المدنى ـ النقل والمواصلات والنقل البحرى ) .

**التأهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :**

— يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا تخصصيا مناسبا الى جانب توافر الخبرة المتخصصة فى مجال العمل .

## ٧ ـ المجموعة النوعية لوظائف الزراعة

**التعريف العام :**

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها القيام بأعمال تخصصية أو الإشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة فى مجال أو أو أكثر من مجالات الزراعة .

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الثالثة وتتدرج وفقـا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد ٠

**امثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :**

— تنظيم الاشراف على الانتاج الزراعى ٠
— استصلاح وزراعة وتنمية وتحسين الأراضى ٠
— الثقافة والاجتماع والارشاد الريفى والتعاون الزراعى ٠
— الحجر الزراعى ومكافحة الآفات والحشرات والجراد أو أمراض النباتات ٠
— تنمية الثروة الحيوانية والثروة المائية ٠
— تنسيق الحدائق وانتاج الفواكه والخضر والزهور والتقاوى والأخشاب وتكنولوجيا الأخشاب ٠
— محطات البحوث الزراعية والبستانية ٠
— الاصلاح الزراعى ٠
— المحاصيل ٠
— الاقتصاد الزراعى ٠
— تنظيم وتنفيذ الصناعات الغذائية والألبان ٠

**أمثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :**

قطاع ( الزراعة ـ استصلاح الأراضى ) ٠

**التأهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :**

— يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا تخصصيا مناسبا الى جانب توافر الخبرة المتخصصة فى مجال العمل ٠

## ٨ ـ المجموعة النوعية لوظائف القانون

**التعريف العـام :**

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتهـا ومسئولياتهـا القيام بأعمال تخصصية أو الاشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة فى مجال أو أكثر من المجالات القانونية ٠

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الثالثة وتتدرج وفقـا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد ·

**امثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :**

- دراسة القضايا ومتابعتها ·
- الشهر العقارى والتوثيق ·
- اعداد وصياغة ومراجعة مشروعات القوانين والقرارات الجمهورية واللوائح والقرارات الوزارية وغيرها ·
- التحقيقات القانونية ودراسة التظلمات ·
- ابداء الرأى فى المسائل القانونية ·

**أمثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :**

معظم قطاعات الدولة ـ الادارات القانونية فى الوحدات المختلفة ·

**التاهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :**

- يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا تخصصيا بذاته الى جانب توافر الخبرة المتخصصة فى مجال العمل ·

## ٩ ـ المجموعة النوعية لوظائف الخدمات الدينية

**التعريف العـام :**

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتهـا القيـام بأعمال تخصصية أو الاشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة فى مجال أو أكثر من مجالات الخدمات الدينية ·

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الثالثة وتتدرج وفقـا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد ·

**امثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :**

- التعريف بالدين الاســـلامى ورسالته بالداخل والخارج وتشجيع الجهود التى تؤيد الدعوة الى الدين الاسلامى ونشر الوعى الدينى الصحيح ·

- امامة المصلين وتوعيتهم دينيا ٠
- احياء التراث الدينى ٠
- دراسة ومراجعة الكتب والدراسات والمجلات والموسوعات والمصاحف قبل التصريح بنشرها ٠
- البعثات الثقافية الدينية للأفراد والهيئات ٠
- ترجمة التراث الاسلامى الى اللغات الحية ٠
- رعاية شئون المبعوثين والوافدين دينيا ٠
- تنظيم الدعوة والاشتراك فى المؤتمرات واللجان الدولية واختيار العلماء وايفادهم الى البلاد الأجنبية ٠
- تنظيم أعمال البر والزكاة وتوزيعها ٠

**امثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :**

قطاع ( الأوقاف وشئون الأزهر ) ٠

**التاهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :**

- يتطلب شغل وظائف هـذه المجموعة تأهيلا علميا تخصصيا مناسبا الى جانب توافر الخبرة المتخصصة فى مجال العمل ٠

## ١٠ ـ المجموعة النوعية لوظائف الخدمات الاجتماعية

**التعريف العـام :**

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها القيـام بأعمال تخصصية أو الاشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة فى مجال أو أكثر من مجالات الخدمات الاجتماعية ٠

تبدأ وظائف هـذه المجموعة بالدرجة الثالثة وتتدرج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد ٠

**امثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :**

- اعداد وتنفيذ خطط التنمية الاجتماعية وأساليب رعاية الأسر ٠
- دراسة مشاكل الأحداث ومدمنى المخدرات والمرضى اجتماعيا والعمل على تأهيلهم واعدادهم للأعمال المنتجة ٠

ــ الضمان الاجتماعي ·

ــ التهجير وتقديم التعويضات والخدمات للمهجرين ·

ــ برامج السياسات والثقافة العمالية ·

ــ الخدمات الرياضية ورعاية الشباب ·

**امثلة للقطاعات التي تمارس بها وظائف هذه المجموعة :**

معظم قطاعات الدولة وخاصة قطاع ( الشئون الاجتماعية ــ القوى العاملة ــ الجامعات ــ الرياضة والشباب ) ·

**التأهيل العلمي اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :**

ــ يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا مناسبا الى جانب توافر الخبرة المتخصصة أو التدريب المتخصص في مجال العمل ·

## ١١ ــ المجموعة النوعية لوظائف التعليم

**التعريف العـــام :**

تشمل جميع الوظائف التي تكون واجباتها ومسئولياتها القيـــام بأعمال تخصصية أو الاشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة في مجال أو أكثر من مجالات التربية والتعليم ·

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجـة الثالثة وتتدرج وفقـا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد ·

**امثلة لمجالات اعمال وظائف هذه المجموعة :**

وضع برامج تنفيذ السياسة التعليمية والاشراف على تنفيذها ·

ــ تقديم الخدمات التعليمية بنوعياتها المختلفة ·

ــ الاتفاقيات الثقافية وتنفيذها ·

ــ الوثائق التربوية ·

ــ الاشراف على الطلبة الوافدين علميا وثقافيا ·

— الاشراف على أعضاء البعثات العلمية أو العملية أو الاجازات الدراسية والمنح وطلبة الاشراف واعدادهم قبل السفر ورعايتهم ٠

**امثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :**

قطاع ( التعليم ـ المعاهد الأزهرية ـ الكفاية الانتاجية والتدريب المهنى ـ الجامعات ) ٠

**التاهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :**

— يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا تربويا أو تاهيلا علميا مناسبا الى جانب توافر الخبرة المتخصصة والتدريب المتخصص فى مجال العمل ٠

## ١٣ ـ المجموعة النوعية لوظائف التغذية والتدبير المنزلى

**التعريف العام :**

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها القيام بأعمال تخصصية أو الاشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة فى مجال أو أكثر من مجالات التغذية والتدبير المنزلى ٠

وتبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الثالثة وتتدرج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد ٠

**امثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :**

— تصميم الوجبات الغذائية ؛

— اعداد مواصفات المكونات الغذائية ٠

— تخطيط نظم الاعداد وتوزيع الوجبات الغذائية ٠

— الاشراف والتوجيه فى تنفيذ كافة الخدمات الغذائية ٠

**امثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :**

معظم أجهزة الدولة وخاصة فى :

قطاع ( الصحة ـ التعليم والبحث العلمى ـ الجامعات ـ الأوقاف وشئون الأزهر ـ الشباب والرياضة ) •

**التأهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :**

ـــ يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا تخصصيا مناسبا الى جانب توافر الخبرة المتخصصة فى مجال العمل •

## ١٢ ـ المجموعة النوعية لوظائف تامين سلامة الطيران •

**التعريف العـام :**

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها القيـــام بأعمال تخصصية أو الاشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة فى مجال أو أكثر من مجالات تأمين سلامة الطيران •

تبدأ وظائف هـذه المجموعة بالدرجة الثالثة وتتدرج وفقـا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد •

**امثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :**

ـــ تنفيذ خطط وبرامج تأمين سلامة الطيران •

ـــ القيام بأعمال خدمات المراقبة الجوية والمطارات والطائرات •

ـــ اعداد بيان دليل الطيران واصدار اعلانات للطيارين وتنظيم المرور الجوى طبقا للتوصيات والقرارات الدولية •

ـــ تسهيل تحركات الطائرات وتحديد الطرق الجوية الخاصة بها •

ـــ تطبيق التوصيات والمبادىء الدولية الخاصة بأعمال وحدات المراقبة الجوية وتأمين سلامة الطيران •

ـــ الاشراف على أعمال الاتصـــال السلكية واللاسلكية المتصلة بتأمين الطيران •

ـــ تدريب ضباط المراقبة الجوية ومساعدتهم •

**امثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :**

قطاع الطيران المدنى •

التأهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :

— يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا مناسبا الى جانب توافر الخبرة المتخصصة أو التدريب المتخصص فى مجال العمل ·

— ويشترط فى كل الأحوال الحصول على الاجازات القانونية اللازمة

## ١٤ ـ المجموعة النوعية لوظائف المكتبات والوثائق

التعريف العــام :

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتهــا القيــام بأعمال تخصصية أو الاشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة فى مجال أو أكثر من مجالات المكتبات والوثائق ·

تبــدأ وظائف هذه المجمــوعة بالدرجة الثالثة وتتدرج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد ·

امثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :

— تنظيم المكتبات ·

— اختيار وتزويد المطبوعات فى دوريات وكتب ووثائق ·

— تسجيل وفهرسة وتصنيف وترتيب وصيانة الكتب ·

— وضع وتنفيذ نظم الاستعارة وارشاد الباحثين والقراء ·

— التوثيق واعداد ونشر المستخلصات ·

— اعداد القوائم البيلوجرافية ·

— اعداد وتحرير واصدار وتبادل النشرات والوثائق والمواد العلمية ·

امثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :

قطاع ( الثقافة ـ التعليم والبحث العلمى ـ الجامعات ) ·

التاهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :

— يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا تخصصيا بذاته الى جانب توافر الخبرة المتخصصة فى مجال العمل ·

## ١٥ ـ المجموعة النوعية لوظائف الفنون

**التعريف العام :**

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها القيام بأعمال تخصصية أو الاشراف على أو المراجعة لتقييم أو تقديم الخبرة فى مجال أو أكثر من مجال الفنون أو الآداب ·

وتبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الثالثة وتتدرج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد ·

**امثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :**

- التمثيل أو الاخراج المسرحى أو السينمائى أو التليفزيونى أو الاذاعى ·
- القيادة أو العزف فى أوركسترا سيمفونى أو فرقة موسيقية ·
- أعداد تدريبات الراقصين أو القيام برقص الباليه أو الرقص التعبيرى
- تصميم وتنفيذ الديكور ·
- أعمال التصوير السينمائى أو الالكترونى أو الفوتوغرافى ·
- اخراج وتنفيذ الرسوم المتحركة ·
- القيام بالرسم وصناعة التماثيل والنماذج الفنية والعلمية ·
- أعمال المونتاج السينمائى والالكترونى ·
- ترميم وصيانة الصور الزيتية ·
- الطباعة وفنونها ·
- الرقابة على المصنفات الفنية ·
- جمع البيانات فى نواحى البحث فى الآداب ودراستها ·
- أعمال النقد والتصحيح والترجمة والنشر ·
- البحث والتنقيب والتسجيل العلمى للآثار ·
- تنظيم عرض الآثار والمحافظة عليها ·
- ترميم الآثار ·

**امثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :**

قطاع ( الثقافة والاعلام ـ المطابع الأميرية ) ·

**التاهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :**

ـ يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا تخصصيا مناسبا الى جانب توافر الخبرة المتخصصة فى مجال العمل ٠

## ١٦ ـ المجموعة النوعية لوظائف الاعلام

**التعريف العـام :**

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها القيـــام بأعمال تخصصية أو الاشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة فى مجال أو أكثر من مجالات الاعلام ٠

تبـدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجـة الثالثة وتتدرج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد ٠

**امثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :**

ـــ قراءة النصوص فى الاذاعة والتليفزيون أو تقديم نشرات الأخبـار ومختلف التعليقات السياسية وفقرات البرامج واجراء الحوار فى البرامج الاخبارية والاذاعة الخارجية ٠

ـــ تدريب المذيعين ٠

ـــ الحصـــول على الأخبـــار المحلية والخارجية واعداد نشرات الأخبار وتصنيفها واعداد كافة التعليقات السياسية حول أهم الأحــداث الداخلية أو الخارجية ٠

ـــ تجميع المعلومات التى تهم الرأى العام وتحليلها ٠

ـــ أعمال الاتفاقيات الدولية والبعثات الاعلامية ٠

ـــ أعمال العلاقات العامة وما ترتبط به من اعلام الجمهور بنشـــاط الوحدة وما تقدمه من خـدمات وجمـع البيـانات عن احتياجـات الجمهور ورغباته ونقلها الى المسئولين بالوحدة ٠

**امثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :**

معظم قطاعات الدولة وخاصة فى قطاع ( الاعلام ) ٠

**التاهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :**

يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا مناسبا الى جانب توافر الخبرة المتخصصة أو التدريب المتخصص فى مجال العمل ٠

## ١٧ ـ المجموعة النوعية لوظائف السياحة

**التعريف العـام :**

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتهـا القيـام بأعمال تخصصية أو الاشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة أو القيام بأعمال تخصصية فى مجال السياحة ٠

تبدأ وظائف هـذه المجموعة بالدرجة الثالثة وتتدرج وفقـا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد ٠

**امثلة لمجالات اعمال وظائف هذه المجموعة :**

- اعداد وتنفيذ خطط وبرامج السياحة ٠
- تنمية الوعى السياحى ٠
- الارشاد السياحى والخدمات السياحية ٠
- الرقابة والتفتيش على الفنادق وأماكن النوم العـامة السياحية والخدمات الترفيهية والنوادى السياحية ٠
- متابعـة الاتفاقيـات والمؤتمرات السياحية أو خطط الاسـتثمار السياحية ٠
- تنشيط السياحة الداخلية والخارجية ٠
- أعمال الرقابة والدعاية والاعلام فى المجالات السياحية ٠
- أعمال التراخيص للمنشآت السياحية والفندقية وتراخيص المرشدين السياحيين ٠
- دراسة أسعار الخدمات التى تقدمها المنشآت السياحية والفندقية ٠

**امثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :**

قطاع ( السياحة ) ٠

**التأهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :**

يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا مناسبا الى جانب توافر الخبرة المتخصصة أو التدريب المتخصص فى مجال العمل .

## ١٨ ـ المجموعة النوعية لوظائف الاحصاء والرياضيات والحاسبات الالكترونية

**التعريف العام :**

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها القيام بأعمال تخصصية أو الاشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة فى مجال او أكثر من مجالات الرياضيات والاحصاء أو الحاسبات الالكترونية .

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الثالثة وتتدرج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد .

**امثلة لمجالات اعمال وظائف هذه المجموعة :**

- وضع الطرق الرياضية وأسلوب استخدامها فى اجراء البحوث أو التحليل الرياضى .
- رياضيات التأمين .
- مجالات الاحصاء المتخصصة فى تخطيط العمليات الاحصائية .
- تحديد البيانات الاحصائية المطلوبة ووسائل جمعها ومصادرها .
- تصميم العينات والنماذج .
- تفريغ البيانات الاحصائية واستخراج المعدلات والأرقام منها وتحليلها .
- حفظ البيانات والمعلومات الاحصائية وتخزينها .
- أعمال الحاسبات الالكترونية .

**امثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :**

قطاع ( التعبئة العامة والاحصاء ـ الجامعات ـ التعليم والبحث العلمى ـ الأرصاد الجوية ـ المواد النووية ـ الطاقة الذرية التأمينات ) .

**التاهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :**

ـــ يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تاهيلا علميا مناسبا الى جانب توافر الخبرة المتخصصة أو التدريب المتخصص فى مجال العمل ·

## ١٩ ـ المجموعة النوعية لوظائف العلوم

**التعريف العــــام :**

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها القيـام بأعمال تخصصية أو الاشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة فى مجال أو أكثر من مجالات العلوم ·

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الثالثة وتتدرج وفقـــا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد ·

**امثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :**

- اجراء البحوث والاختبارات والتحاليل الكيميائية للمواد والمنتجات ·
- فحص وتحليل السموم ومتعلقات الجرائم ·
- الكيمياء التطبيقية فى المجالات الصناعية المختلفة ·
- البحث عن المعادن والخدمات المتنوعة والمساحة الجيولوجية وفحص العينات والمناجم والمحاجر ·
- دراسة وتطبيق المبادىء والنظريات الفيزيائية والعلوم التطبيقية ·
- اجراء التجارب والاختبارات الفيزيائية ·
- تصميم وصيانة الأجهزة العلمية والوسائل التعليمية لها ·

**امثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :**

قطاع ( الصناعة والبترول والثروة المعدنية ـ الصحة ـ الأرصاد الجوية ـ الطاقة الذرية ـ المواد النووية ـ الاسكان ـ الجامعات ـ التعليم والبحث العلمى ) ·

**التاهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :**

ـــ يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تاهيلا علميا تخصصيا بذاته الى جانب توافر الخبرة المتخصصة فى مجال العمل ·

## ٢٠ ـ المجموعة النوعية لوظائف الاقتصاد والتجارة

**التعريف العـام :**

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها القيـام بأعمال تخصصية أو الاشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة فى مجال أو أكثر من مجالات الاقتصاد والتجارة ٠

تبـدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجـة الثالثة وتتـدرج وفقـا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد ٠

**امثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :**

- البحوث الاقتصادية ٠
- التخطيط الاقتصادى ٠
- المعـارض ٠
- الائتمان والاستثمارات ونشر الوعى الادخارى ٠
- التجارة الداخلية ٠
- الاستيراد والتصدير ٠
- الرقابة على النقد والموازنة النقدية ٠
- التأمين ٠
- التسويق ٠
- وضع الخطة القومية العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ٠
- توزيع اعتمادات مشروعات الخطة على سنوات وعلى بنود الاستثمارات الجارية أو العينية ومتابعة وتقييم كفاءة الأداء ٠
- أعمال التعاون الاقتصادى والمعونات الاقتصادية والاتفاقيات المتعلقة والقروض الأجنبية والتسهيلات الائتمانية وبحث طلبات استثمار المال العربى والأجنبى ٠

**امثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :**

معظم قطاعات الدولة وخاصة فى قطاع ( التجارة والاقتصاد والتعاون الاقتصادى ـ التموين والتجارة الداخلية ـ التخطيط ـ التأمينات ) ٠

**التاهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :**

ـ يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميـا مناسبا الى جانب توافر الخبرة المتخصصة أو التدريب المتخصص فى مجال العمل ٠

## ٢١ ـ المجموعة النوعية لوظائف التمويل والمحاسبة

**التعريف العـــام :**

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتهـا القيـام بأعمال تخصصية أو الاشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة فى مجال أو أكثر من مجالات الموارد أو التمويل أو المحاسبة الحكومية أو الرقابة المالية ٠

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الثالثة وتتـدرج وفقـا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد ٠

**امثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :**

ـــ تطبيق قوانين الضرائب والجمارك ٠

ـــ القيام بالبحوث الفنية والافتاء الضريبى والجمركى ٠

ـــ أعمال محاسبة التكاليف ٠

ـــ الرقابة على أعمال حسابات الحكومـة واعـداد الحساب الختـامى للدولة ٠

ـــ اعداد مشروع الموازنة العامة للدولة بعد دراسة مشروعات موازنات الجهات المختلفة والتنسيق بينها ٠

ـــ تنظيم عمليات التمويل بما يحقق أهداف الخطة ويتفق مع السياسة العامة للدولة ٠

ـــ تطبيق اللوائح والنظم المحاسبية مثل :

أعمال الشطب والمراجعة والتسوية وتوجيه القيود الماليـة بالدفاتر والسجلات وتطبيق اللوائح والنظم فى هذا المجـال ـ أعمـال الميزانيـة والارتباطات ومتابعة تنفيذها ـ تطبيق اللوائح والنظم والاجراءات فى مجال العقود والمشتريات والمخازن ٠

**امثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :**

ـــ جميع قطاعات الدولة وخاصة فى قطاع ( المال ) ٠

**التأهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :**

ـــ يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا مناسبا الى جانب توافر الخبرة المتخصصة أو التدريب المتخصص فى مجال العمل ٠

## ٢٢ ـ المجموعة النوعية لوظائف التنمية الادارية

**التعريف العـــام :**

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها القيـــام بأعمال تخصصية أو الاشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة فى مجـال أو اكثر من مجالات التنمية الادارية ٠

تبدأ وظائف هذه المجموعـة بالدرجة الثالثة وتتدرج وفقـا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد ٠

**امثلة لمجالات اعمال وظائف هذه المجموعة :**

ـــ اجراء الدراسات الخاصة بخطة التنمية الادارية ومتابعة تنفيذها ٠

ـــ استطلاع وتشخيص المشاكل الادارية واقتراح وسائل التغلب عليها٠

ـــ وضع الهياكل والأنماط التنظيمية ومعدلات الأداء المناسبة وقياس العمل والمقررات الوظيفية ٠

ـــ تبسيط الاجراءات ٠

ـــ دراسة المشاكل المتعلقة بالهياكل الوظيفية واقتراح أوجه علاجها ٠

ـــ وضع واصدار أحكام ومعـايير وقواعـد وارشادات ترتيب وتقييم الوظائف وتنفيذها ٠

ـــ دراسة سياسة المرتبات والعلاوات والبدلات والمكافآت والتعويضات٠

ـــ اعداد أو مراجعة مشروعات ترتيب وموازنة الوظائف فيمـا يتعلق باعتمادات العاملين وعدد الوظائف ومستوياتها وتحديد درجاتها ٠

ـــ متابعة البحوث والتطورات الحديثة فى مجال الترتيب ٠

ـــ اعداد ونشر برامج التدريب فى مجال التنمية الادارية ٠

ـــ دراسة واقتراح القوانـين والقرارات واللوائح الخاصـة بالخدمـة المدنية واصدار التعليمات الفنية والنشرات المنفذة لتنفيذها ٠

ـــ تطوير نظم الخدمة المدنية ٠

ـــ تطبيق القوانين واللوائح فى مجـال شئون العامـلين من اختيـار أو ترقية أو نقل أو ندب أو اعارة أو اجازات أو جزاءات وانهاء الخدمة والمعاشات ٠

ـــ أعمال الرقابة والتفتيش الادارى ٠

— أعمال الشكاوى .

**امثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :**

جميع قطاعات الدولة .

**التاهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :**

— يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا مناسبا الى جانب توافر الخبرة المتخصصة أو التدريب المتخصص فى مجال العمل .

## ٢٣ — المجموعة النوعية لوظائف الأمن

**التعريف العــام :**

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها الرقابة أو الاشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة أو القيام بالتنفيذ فى مجال أو أكثر من مجالات الأمن .

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الثالثة وتتدرج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد .

**امثلة لمجالات اعمال وظائف هذه المجموعة :**

— تأمين سلامة المعلومات وحفظها .

— ضمان سرية مناقشات اللجان والمؤتمرات .

— ضمان عدم التعامل مع جهات أو أفراد يتخذون التعامل ستارا لأغراض تتعارض مع أمن الدولة وسلامتها .

— تأمين جميع وسائل الاتصال السلكية واللاسلكية والبريدية .

— تأمين كافة صور الدخول والخروج من والى الوحدة .

— ابداء الرأى فى شأن الأجانب الذين تستفيد بهم الوحدة فى نشاطها .

**امثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :**

جميع قطاعات الدولة .

**التاهيل العلى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :**

— يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا مناسا الى جانب توافر الخبرة المتخصصة أو التدريب المتخصص فى مجال العمل .

## ثالثا ـ الوظائف الفنية

### ١ ـ المجموعة النوعية الفنية لوظائف التمريض والصحة العامة

**التعريف العـــام :**

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها الاشراف على أو القيـام بأعمال فنيـة أو المساعدة فى الأعمال التخصصية فى أحـد مجالات الطب والصحة العامة .

وتبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الخامسة وتتدرج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد .

**امثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :**

- أعمـــال التمريض وتنفيـذ العـلاج المقرر وملاحظة صرف الأدوية والأغذية المساعدة فى غرف العمليات والاسعافات الأولية .
- أعمال المعاونة الصحية ومراقبة سلامة الأغذيـة والتفتيش عليهـا والاشراف على التطعيم وتنفيذ الاجراءات الوقائية الصحية .
- المساعدة فى الفحوص والتحاليل المعملية واثبات نتائجها .
- المساعدة فى أجهزة الأشعة .
- أعمال استخدام الأجهزة الطبية والتعويضية .
- المعاونة فى صناعة الأدوية وتركيبها .

**أمثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :**

( قطاع الصحة ـ الجامعات ومستشفياتها ) .

**التاهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :**

- يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا فنيـا بذاته الى جـانب توافر الخبرة الفنية فى مجال العمل .

### ٢ ـ المجموعة النوعية الفنية للوظائف الهندسية المساعدة

**التعريف العـــام :**

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها الاشراف على أو القيـام بأعمال فنية أو المساعدة فى أحد الأعمال التخصصية فى أحـد مجالات الهندسة .

تبـدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الخامسة وتتدرج وفقـا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد .

**امثلة لمجالات اعمال وظائف هذه المجموعة :**

— أعمال المساحة والرسم الهندسى وعمل الكروكيات وتوقيع المواقع المختلفة وتبويب الخرائط والرسومات وحفظها ٠

— أعمال أمناء المخازن الفنية مثل مخازن المهمات والمعدات وقطع الغيار وغيرهـا ٠

— أعمال التشغيل والتركيب والصيانة مثل تشغيل وصيانة الأجهزة والآلات والمحطات الكهربائية وخطوط الشبكات الكهربائية وأجهزة التبريد وتكييف الهواء وغيرها من الأجهزة المماثلة ٠

— أعمـال تنفيـذ وتركـيب وملاحظـة الورش الهندسية سواء كانت ميكانيكية أو كهربائية ٠

— أعمال ملاحظة الانشاءات المدنية ٠

— تنفيذ المواصفات للمشغولات المختلفة ٠

— المعاونة فى اجراء البحوث والتجارب الهندسية فى المعامل أو المعاهد أو المعاونة فى أعمال الرقابـة وجودة الانتاج أو ملاحظـة أو ادارة الأجهزة والآلات الهندسية ٠

— أعمال البصريـات المختلفـة من تشغيل وصيانـة الأجهزة واعـداد النظارات الطبية المختلفة ٠

— أعمال صيانة وطباعة المنسوجات واجراء تحضيرات الغزل ٠

— الأعمال الفنية فى مجال السكك الحديديـة مثل صناعة واصـلاح وصيانةوتشغيل القطارات والعربات أو أعمال الخطوط الحديدية ٠

— أعمال صناعة وتشغيل واصلاح وصيانـة وفحص السفن ووحدات النقل المائى ٠

— أعمال صناعة وصيانة وتشغيل الطائرات وفحصها ٠

— أعمال اصلاح وصيانة السيارات والجرارات ٠

— أعمال المواصـلات مثل المواصـلات السلكية واللاسلكية أو الأجهزة الالكترونية التى تستخدم فى الاذاعة والتليفزيون والرادار وأجهزة الارسال والاستقبال ٠

**امثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :**

معظم قطاعات الدولة وخاصة فى قطاع التعليم والبحث العلمى ـ الصناعة والبترول والثروة المعدنية ـ الطيران المدنى ـ النقل والمواصلات والنقل البحرى ·

**التاهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :**

ـ يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا فنيا مناسبا الى جانب توافر الخبرة الفنية فى مجال العمل ·

## ٣ ـ المجموعة النوعية الفنية لوظائف الزراعة والتغذية

التعريف العام :

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها الاشراف على أو القيام بأعمال فنية أو المساعدة فى الأعمال التخصصية فى أحد مجالات الزراعة أو الطب البيطرى أو التغذية ·

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الخامسة وتتدرج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد ·

أمثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :

ـ ملاحظة تنظيم الدورة الزراعية ومكافحة الآفات ·

ـ فرز المحاصيل والمنتجات الزراعية وتطهيرها وتعبئتها ·

ـ المعاونة فى مجال الارشاد الزراعى ·

ـ استصلاح أو استزراع الأراضى ·

ـ المعاونة فى أعمال تربية الحيوانات وتنمية الثروة الحيوانية أو المائية ·

ـ أعمال المنتجات الحيوانية والصناعات الغذائية ·

ـ اعداد الوجبات الغذائية فى ضوء المواصفات الموضوعية ·

ـ المعاونة فى تنفيذ الخدمات البيطرية مثل الفحوص والتشخيص والتلقيح الصناعى للحيوان ·

**أمثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :**

قطاع ( الزراعة واستصلاح الأراضى ـ الجامعات ـ التعليم والبحث العلمى ـ الصحة ) ·

**التاهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :**

— يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا فنيـا مناسبا الى جانب توافر الخبرة الفنية فى مجال العمل .

## ٤ ـ المجموعة النوعية الفنية لوظائف التعليم الابتدائى

**التعريف العـــام :**

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتهـا الاشراف على أو القيام بالتدريس فى المرحلة الابتدائية .

تبـدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الرابعـة وتتدرج وفقـا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد .

**امثلة لمجالات اعمال وظائف هذه المجموعة :**

— التعليم النظرى فى المرحلة الابتدائية .

— ادارة المدارس الابتدائية .

— التفتيش على التعليم بالمرحلة الابتدائية .

— الأعمـال التى تؤدى بالمـدارس على مختلـف مراحلهـا فى الورش أو المعامـل أو المزارع أو الحدائق مثـل أعمال فلاحـة البسـاتـين والصـناعات الزراعية أو الطباعة أو التجليد أو غيرها من الأعمـال الأخرى .

**امثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :**

قطاع ( التعليم والبحث العلمى ـ الأزهر ) .

**التاهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :**

— يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تاهيلا فنيـا مناسبا الى جانب توافر الخبرة الفنية فى مجال العمل .

## ٥ ـ المجموعة النوعية الفنية لوظائف الخدمات الدينية

**التعريف العـــام :**

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها الاشراف على أو القيام بأعمال فنية أو المساعدة فى الأعمال التخصصية فى أحد مجالات الخدمات الدينية .

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الخامسة وتتدرج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد ·

**امثلة لمجالات اعمال وظائف هذه المجموعة :**

- اقامة الشعائر الدينية ·
- امامة المصلين والقاء الدروس الدينية فى المساجد الصغيرة ·
- أداء الأذان ·
- قراءة وتحفيظ القرآن ·

**امثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :**

بعض وحدات الدولة وخاصة فى قطاع ( الأوقاف وشئون الأزهر ) ·

**التاهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :**

- يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا فنيا بذاته الى جانب توافر الخبرة الفنية فى مجال العمل ·

## ٦ ـ المجموعة النوعية الفنية لوظائف فنى المعامل

**التعريف العـــام :**

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتهـا الاشراف على أو القيام بأعمال فنية أو المساعـدة فى الأعمـال التخصصية فى أحـد مجالات التحاليل والمعامل ·

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الخامسة وتتدرج وفقـا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد ·

**امثلة لمجالات اعمال وظائف هذه المجموعة :**

- المساعدة فى الأعمال المتعلقة بمعامل الطبيعة والكيمياء والجيولوجيا ومراكز البحوث العلمية ·
- المعاونة فى اجراء الاختبارات والتجـارب واعداد الخرائط والتصوير الجيولوجى ·
- تحضير أو حفظ المواد والأدوات ·
- المساعدة فى اجراء البحوث والتجارب المعملية فى مجـالات النبـات والتربة ·

— بيثولوجيا الحيوان أو الحشرات .

أمثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :

قطاع ( الصحة - التعليم والبحث العلمى - الجامعات - الطاقة الذرية والمواد النووية - الاسكان - الصناعة ) .

التأهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :

تتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا مناسبا الى جانب توافر الخبرة الفنية أو التدريب المتخصص فى مجال العمل .

## ٧ - المجموعة النوعية الفنية لوظائف الخدمات الاجتماعية

**التعريف العـــام :**

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتهـا الاشراف على أو القيام بأعمال فنية أو المساعـدة فى الأعمال التخصصيـة فى أحـد مجالات الخدمات الاجتماعية .

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الرابعة وتتـدرج وفقـا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد .

**امثلة لمجالات اعمال وظائف هذه المجموعة :**

— المعاونة فى بحث حالات الأفراد تمهيدا لتقديم الرعايـة الاجتماعيـة والمعاونة فى التوجيه المهنى والاجتماعى والتأهيل المهنى .
— المساعدة فى أعمال التربية الرياضية والنوادى والساحات الشعبية .
— أعمال الرعاية الاجتماعية ومراكز الشباب .

**امثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :**

قطاع ( التعليم والبحث العلمى - الجامعات - الشئون الاجتماعية - القوى العاملة والتدريب - الشباب والرياضة ) .

التأهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :

يتطلب شغل وظائف هـذه المجموعة تأهيلا فنيـا مناسبا الى جانب توافر الخبرة الفنية فى مجال العمل .

## ٨ - المجموعة النوعية والفنية لوظائف الفنون والعمارة

**التعريف العـــام :**

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتهـا الاشراف

على أو القيام بأعمال فنية أو المساعدة في الأعمـال التخصصية فى أحد مجالات الفنون أو العمارة ٠

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الخامسة وتتدرج وفقـا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد ٠

**امثلة لمجالات اعمال وظائف هذه المجموعة :**

— المساعدة فى أعمال الرسم والنحت وهندسة المناظر ٠

— المساعدة فى الأعمال التى تتصل بالموسيقى أو التصوير أوالاخراج أو الديكور أو الماكياج ٠

— المساعدة فى أعمـال التنقيب عن الآثار وتسجيلها وحفظها ونقلهـا وترميمها ٠

— أعمال الطباعة والتجليد أو الحفر على المعادن ٠

— أعمال ملاحظة الانشاءات المعمارية ٠

— أعمال نجارة الأثاث ٠

— النحت المعمارى والحفر على الخشب والتطعيم والماركترى وأشغـال الجرانيت والتشييد والبناء المعمارى ٠

— أعمال الحديد المشغول والأثاث المعدنى ٠

**امثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :**

قطاع ( الثقافة ـ الاعلام ـ التعليم والبحث العلمى ـ الجامعات ) ٠

**التاهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :**

يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا فنيـا مناسبا الى جـانب توافر الخبرة الفنية فى مجال العمل ٠

## رابعا : الوظائف الحرفية

### ١ ـ المجموعة النوعية الحرفية لوظائف الورش والآلات

**التعريف العـــام :**

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتهـا ومسئولياتها ملاحظـة أو القيـام بأعمـال ذات طبيعـة حرفيـة تتطلب استخدام عـدد أو آلات

أو معدات وتحتاج الى معرفة بأصول الحرفة تكتسب بالمران العملى والتدريب وذلك فى أحد مجالات التشغيل والصيانة فى الورش والميكانيكية والكهربائية ومحطات القوى ٠

تبدء وظائف هذه المجموعة بالدرجة السادسة أو الخامسة وتتدرج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد ٠

**امثلة لمجالات اعمال وظائف هذه المجموعة :**

- التشغيل والصيانة والاصلاح بورش ( السباكة ـ البرادة ـ الخراطة ـ الحدادة ـ التجليخ ـ اللحام ـ الكهرباء ـ النجارة ـ الفريزة ـ الحفر ) انتاج المشغولات والأدوات والمستلزمات من مواد معدنية أو زجاجية أو بلاستيك أو ما يماثلها وتجميعها وصيانتها ٠
- تشغيل وصيانة واصلاح محطات القوى الميكانيكية أو الكهربائية فى الرى والصرف أو المجارى وكذا تشغيل وصيانة واصلاح أجهزة التكييف والتبريد والتصوير والآلات الدقيقة والقلابات والمرشحات ٠
- تشغيل الآلات والماكينات فى المجالات الزراعية واصلاحها وصيانتها٠
- تشغيل معدات وآلات التنقيب عن المعادن والبترول واستخراجها وتكريرها وصيانتها واصلاحها ٠
- تشغيل معدات وماكينات وتجهيز وغزل ونسج وصناعة المنسوجات والشباك وصيانتها واصلاحها ٠
- تشغيل معدات وماكينات وتجهيز ودباغة وانتاج الجلود والمشغولات الجلدية بأنواعها وصيانتها واصلاحها ٠
- الأعمال الحرفية فى مجال انشاء الكبارى والجمالونات وانشاء وصيانة الطرق ٠
- الأعمال الحرفية فى مجال تجميع وتركيب الأجزاء أو الهياكل المعدنية أو الخطوط الهوائية أو الأرضية وصيانة واصلاح المعدات والأدوات المستخدمة فيها ٠

**امثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :**

معظم قطاعات أجهزة الدولة وخاصة فى قطاع ( الصناعة ـ الرى ـ النقل والمواصلات والنقل البحرى ـ الطيران المدنى ) ٠

**التاهيل العلمي اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :**

— يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة الصلاحية والالمام بالقراءة والكتابة ·

### ٢ ـ المجموعة النوعية الحرفية لوظائف الزراعة والتغذية

**التعريف العام :**

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها ملاحظة أو القيام بأعمال ذات طبيعة حرفية تتطلب استخدام عدد أو مواد وتحتاج الى معرفة بأصول الحرفة تكتسب عن طريق المران العملى والتدريب وذلك فى أحد مجالات الزراعة أو التغذية أو الأعمال البيطرية ·

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة السادسة أو الخامسة وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد ·

**امثلة لمجالات اعمال وظائف هذه المجموعة :**

— الأعمال الحرفية فى مجالات التجارب الزراعية وتطعيم الأشجار ·
— مقاومة الآفات ·
— رش الأشجار والترع والحقول ·
— البساتين ·
— صناعات الألبان وتربية الماشية والنحل ودودة القز ·
— الصناعات الغذائية ·
— أعمال رعاية الحيوانات والتلقيح البيطرى ·
— أعمال طهى الأطعمة واعداد الوجبات الغذائية ·

**امثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :**

قطاع ( الزراعة ـ الرى ـ التعليم والبحث العلمى ـ الجامعات ـ الصحة ) ·

**التاهيل اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :**

— يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة الصلاحية والالمام بالقراءة بالكتابة ·

## ٣ ـ المجموعة النوعية الحرفية لوظائف الحركة والنقل

**التعريف العام :**

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها ملاحظة أو القيام بأعمال ذات طبيعة حرفية تتطلب استخدام عدد أو آلات أو معدات وقيادة وسائل نقل مختلفة ـ وتحتاج الى معرفة بأصول الحرفة تكتسب عن طريق المران العملى والتدريب وذلك فى أحد مجالات الحركة والنقل .

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة السادسة أو الخامسة وتتدرج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد .

**امثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :**

- اصلاح وصيانة وتشغيل القاطرات وعربات السكك الحديدية .
- أعمال مد وصيانة الخطوط الحديدية .
- أعمال تشغيل واصلاح وصيانة السفن ووحدات النقل المائى .
- أعمال صيانة الطائرات .
- أعمال تشغيل واصلاح وصيانة الأجهزة السلكية واللاسلكية .
- أعمال تشغيل واصلاح وصيانة السيارات والموتوسيكلات . والأوناش والمركبات والجرارات والحفارات والكسارات بأنواعها .

**امثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :**

جميع قطاعات الدولة وخاصة فى قطاع ( النقل والمواصلات والنقل البحرى ـ الطيران المدنى ـ الثقافة والاعلام ) .

**التأهيل اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :**

يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة الصلاحية والالمام بالقراءة والكتابة .

## ٤ ـ المجموعة النوعية الحرفية لوظائف الفنون والعمارة

**التعريف العام :**

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها ملاحظة أو القيام بأعمال ذات طبيعة حرفية تتطلب استخدام عدد أو آلات

أو معدات وتحتاج الى معرفة بأصول الحـــرفة تكتسب عن طريق المران العملى والتدريب وذلك فى أحد مجالات العمارة والفنون ٠

تبدأ وظائف هــذه المجموعة بالدرجة السادسة أو الخامسة وتتدرج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد ٠

**أمثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :**

- الطبـــاعة ٠
- الصناعات الدقيقة ٠
- الحفر على المعادن ٠
- التطعيم بالصدف ٠
- البيـــاض ٠
- الرسم والتصوير ٠
- أعمال البناء والخرسانة المسلحة ٠
- أعمال النقش ٠
- النحت ٠
- أعمال السباكة الصحية ٠
- أعمال الخياطة والتطريز ٠
- صنع الفخار والخزف ٠
- أعمال التنجيد والسروجية والخيام والأحذية ٠

**امثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :**

معظم قطاعات الدولة وخاصـــة قطاع ( الثقافة والاعلام ـ التعليم والبحث العلمى ـ الاسكان والتعمير وتنمية المجتمعات الجديدة ) ٠

**التاهيل اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :**

يتطلب شــغل وظائف هذه المجموعة الصـلاحية والالمـام بالقــراءة والكتــابة ٠

## خامسا : الوظائف المكتبية

### المجموعة النوعية للوظائف المكتبية

**التعريف العـــام :**

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتهـا الاشراف على أو القيام بأعمال مكتبية ذات طبيعة نمطية تؤدى وفقا لقواعد وتعليمات ولا تتطلب تفسيرا أو استخلاص مبادىء أو قواعد أو التعديل فيها وتتضمن أعمال القيد بالدفاتر وتزاول أعمال هذه المجموعة فى مجـالات الخدمة المختلفة ٠

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الخامسة وتتدرج وفقـا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد ٠

**امثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :**

ـــ القيد فى السجلات والدفاتر بأنواعهـــا فى مختلف مجـالات الخدمة مثل :

* القيودات الخاصة بالسجلات الحسابية وسجلات شئون العاملين ٠
* الشئون القانونية ٠
* الشئون الزراعية ٠
* الشئون الطبية
* الشئون الهندســـية ٠
* المكتبـــات ٠
* الفنون والآداب ٠ وغير ذلك من مجالات أعمال المجموعات النوعيـة المختلفـــة

- سكرتارية اللجان وتقديم الخدمات الادارية ومتابعة تنفيذها ٠
- مراجعة مستندات الصرف والسلف وكشوف المرتبات والاستحقاقات واستخراج أذون الصرف والشيكات واجراء التسويات المالية والخصم على بنود وأنواع الموازنة ٠
- تنفيذ اجراءات المناقصات والمزايدات والممارسات ٠
- القيد فى سجلات المشتريات والمخازن ٠
- أعمال الخزائن والصيارفة ٠
- القيد فى السجلات الاحصائية وسجلات التأمينات بأنواعها ٠
- أعمال الكتابة على الآلة الكاتبة ٠
- الاختزال ٠
- استلام وحفظ العهد والصرف منها وكتابة محاضر الجلسات ٠
- توزيع الكتب الدورية والقرارات والأوامر الادارية ٠
- أعمال القيد للبريد الوارد والصادر والفهرسة والحفظ ٠
- الأعمال المكتبية المتعلقة بالايجارات ومصروفات المياه والانارة والتليفونات ٠
- أعمال الاستعلامات ٠
- ملاحظة الحضور والانصراف ٠
- أعمال التثقيب والفرز ٠
- أعمال السكرتارية الخاصة ٠

**امثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :**

جميع قطاعات الدولة ٠

**التأهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :**

- يتطلب شغل هذه المجموعة تأهيلا علميا مناسبا الى جانب توافر الخبرة فى مجال العمل ٠

# سادسا : المجموعات النوعية لوظائف

# الخدمات المعاونة

## المجموعة النوعية لوظائف الخدمات المعاونة

**التعريف العـــام :**

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها الاشراف على أو القيام بأعمال لا تتطلب عادة سوى مجهود جسمانى دون حاجة الى مهارات مهنية أو حرفية ٠

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة السادسة وتتدرج وفقـا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد ٠

**امثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :**

- خدمة المكاتب ٠
- نقل المكاتبات ٠
- خدمة الأفراد والمساكن والاستراحات ٠
- تنظيف وترتيب الأثاث والمفروشات ٠
- أعمال النظافة ٠
- خدمة الحيوانات والمجازر ٠
- الشيالة والنقـل ٠
- الحفر والردم ٠
- أعمال البوابة ٠

**امثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :**

جميع قطاعات الدولة ٠

**التاهيل اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :**

يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة الصلاحيـــة والالمام بالقـراءة والكتـــابة ٠

# ملحق رقم ٣

## تعريف الدرجـات

### الدرجة الممتازة

« تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التى يقوم شـــاغلوها تحت التوجيــه الادارى العــام برئاســة احــدى وحدات الدولة أو الاشراف على نشاط رئيسى أو أكثر فى ديوان عام وزارة أو أحد الأجهزة يطلق عليه اسم قطاع يتكون من عدد من التقسيمات الداخلية التى يطلق عليها اسم ادارة مركزية » (١) .

وتتضمن واجبات وظائف هذه الدرجة اعتماد أو تحديد السياسات والخطط العامة والأهداف الرئيسية للوحدة ومتابعة تحقيق الأهداف . كما يقوم شاغلو وظائف هذه الدرجة باجـــراء الاتصالات بغرض تمثيل الوحدة والارتباط باسمها .

ولشاغلى وظائف هذه الدرجة حرية تصرف واســـعة ولهم سلطة اصـــدار القرارات المتعلقة بالسياسات والأهداف العـــامة للوحـــدة وكذا برامج العمل وخططه أو الاعتماد النهائى للأعمال .

وقد يترتب على خطأ شـــاغلى وظائف هـــذه الدرجة الحاق أضرار جسيمة بمصالح وخطط الدولة العليا .

---

(١) عدلت هذه الفقرة بقرار رئيس الجهاز رقم ٣٤٧ لسنة ١٩٨٢ ، وكان نصها السابق كالآتى :

تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التى يقوم شاغلوها تحت التوجيه الادارى العام برئاسة احدى وحدات الدولة أو الاشراف على الأنشطة الرئيسية فى ديوان عام وزارة أو احد الأجهزة التى تتكون غالبا من عدد من التقسيمات الداخلية التى يطلق على كل منها اسم وكالة وزارة أو قطاع أو ادارة مركزية .

**الحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغل وظائف هذه الدرجة :**

يتطلب شغل الوظائف فى هذه الدرجة ضرورة توافر :

* التأهيل العلمى وفقـا لما تحدده بطاقة وصف الوظيفة بجداول الترتيب المعتمدة •
* قضاء مدة بينية قدرها سنة على الأقل فى وظيفة من الدرجـة العاليـــة •
* اجتياز البرامج التدريبية فى مجال الادارة التى تتيحها الوحدة•
* قدرة فائقة على التوجيه والقيادة وتخطيط ووضـع السياسات والأهـداف •

## الدرجة العاليـــة

« تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التى يقوم شاغلوها تحت التوجيه الادارى العام برئاسة احدى وحدات الدولة أو مديرية أو الاشراف على أعمال نشاط رئيسى ذى طبيعة معقدة أو متنوعة يمارسه تقسيم تنظيمى يطلق عليه اسم « ادارة مركزية » تتكون من عدد من التقسيمات الداخلية التى يطلق على كل منها اسم « ادارة عامة » •

« وتتضمن واجبـــات وظائف هذه الدرجة الاشتراك فى وضـــع السياسات العامة للوحدة والتخطيط العام لبرامج العمل وكذا التوجيـه العام والتنسيق ومتابعة التطبيق داخل التقسيمات التنظيمية الداخليـة التابعة لها » (١) •

---

(١) عدلت الفقرتان الأولى والثانية تنفيذا لقرار رئيس الجهاز رقم ٣٤٧ لسنة ١٩٨٢ وكان النص السابق كالآتى :

تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التى يقوم شاغلوها تحت التوجيه الادارى العام برئاسة احدى وحدات الدولة أو الاشراف على أعمال نشاط رئيسى ذى طبيعة معقدة ومتنوعة يمارسه تقسيم تنظيمى يطلق عليه عادة اسم « وكالة وزارة » أو « قطاع » أو « ادارة مركزية » تتكون من عدد من التقسيمات الداخلية التى يطلق على كل منها اسم « ادارة عامة » •

وتتضمن واجبات وظائف هذه الدرجة الاشتراك فى وضع السياسات العامة للوحدة والتخطيط العام لبرامج العمل وكذلك التوجيه العام والتنسيق ومتابعة التطبيق داخـل التقسيمات التنظيمية التابعة لها •

كما يقوم شاغلو هذه الدرجة باجـــراء الاتصالات بغـرض تمثيل الوحدة أو التحدث أو الارتباط باسمها ٠

ولشاغلي وظائف هـــذه الدرجة حـرية تصرف كبـيرة فى معالجـة الموضوعات ولهم سلطة اصدار القرارات واعتماد الأعمال ٠

وقد يترتب على خطأ شاغل الوظيفـة الاضرار بمصـــالح الجهة أو الجمهور أو الدولة ٠

**الحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغل وظائف هذه الدرجة :**

يتطلب شغل الوظائف فى هذه الدرجة ضرورة توافر :

* التأهيل العلمى وفقا لما تحدده بطاقة وصف الوظيفـة بجداول الترتيب المعتمدة ٠
* قضاء مدة بينية قدرها سنة على الأقل فى وظيفة مدير عام ٠
* اجتياز البرامج التدريبية فى مجـــال الادارة والتى تتيحهـــا الوحـدة ٠
* قدرة كبيرة على القيادة والتوجيـه ووضـــع الخطط والبرامج ومتابعتها ٠

## درجة مدير عام

تتضمن هـــذه الدرجة جميع الوظائف التى يقـوم شاغلوها تحت التوجيه العام برئاسة احدى وحدات الدولة أو الاشراف على أعمال نشاط ذى طبيعة متنوعة يمارسه تقسيم تنظيمى يطلق عليه اسم « ادارة عامة » تتكون عادة من عدد من التقسيمات الداخلية التى يطلق على كل منها اسم « ادارة » وتحقق الادارة العامة فيما بينها خدمة أو غرضا محددا ٠

وتتضمن واجبات وظائف هذه الدرجة مهام توجيه الأفراد وتخطيط برامج العمل والتنسيق والرقابة ٠

كما يقوم شاغلو وظائف هذه الدرجة باجراء الاتصـــالات بغرض التحدث أو تمثيل الوحدة ٠

ولشاغلى وظائف هذه الدرجة حرية التصرف فى معالجة الموضوعات فى حدود السياسات المعتمدة وكذا اصدار القرارات التنفيذية والاعتماد النهائى لبعض الأعمال ٠

وقد يترتب على خطأ شاغل الوظيفة الحاق بعض الضرر بمصالح الجهة أو الجمهور أو الحاق الضرر بتنفيذ الأعمال والبرامج ٠

وقد تتضمن بعض وظائف هذه الدرجة وظائف كبيرى الاخصائيين أو الباحثين ممن تتوافر فيهم المعرفة النظرية المتخصصة والخبرة العملية العالية فى مجالات مختلفة من العمل التخصصى أو البحثى وممن ترى الوحـدة تفرغهم لواجبـات تخصصهم دون أن يوكل اليهم مهـام الادارة العليـا ٠

كما قد تتضمن بعض وظائف هذه الدرجة وظائف كبير فنيين أو كبير كتاب ممن يقومون بتقديم الخبرة العملية فى الأعمال الفنية أو المكتبيـة وترى الوحدة أن تسند اليهم أعمال على مستوى عال من الأهمية فى هذه المجالات ترقى فى مستوى مسئولياتها وتنوعها الى مستوى وظائف هذه الدرجة على أن تتوافر فى شاغلى هذه الوظائف الخبرة العملية الطويلة فى مجالات مختلفة من العمل الفنى أو المكتبى (١) ٠

**الحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغل وظائف هذه الدرجة :**

يتطلب شغل الوظائف فى هذه الدرجة ضرورة توافر :

**بالنسبة لوظيفة مدير عام :**

* التأهيل العلمى وفقا لما تحدده بطـاقة وصف الوظيفة بجداول الترتيب المعتمدة ٠
* قضاء مدة بينية قدرها سنتان على الأقل فى وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة ٠
* اجتياز البرامج التدريبية فى مجال الادارة والتى تتيحها الوحدة ٠
* قدرة على القيادة والتوجيه ٠

**بالنسبة لوظائف كبيرى اخصائيين أو باحثين :**

* التأهيل العلمى وفقا لما تحدده بطاقة وصف الوظيفة بجـداول الترتيب المعتمدة ٠

---

(١) فقرة أخيرة مضافة بقرار رئيس الجهاز رقم ٣٤١ لسنة ١٩٨٠ ، والمذاع بكتاب دورى الجهاز رقم ٤٩ لسنة ١٩٨٠ ٠

* قضاء مدة بينية قدرها سنتان على الأقل فى مجال العمل المتخصص بذاته فى وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة •
* قدرة فائقة على اعداد الدراسات والبحوث أو القيام بالأعمال التخصصية ذات المستوى الرفيع •

**بالنسبة لوظائف كبيرى فنيين أو كتاب (١) :**

* التأهيل العلمى وفقا لما تحدده بطاقة وصف الوظيفة بجداول الوظائف المعتمدة •
* قضاء مدة بينية قدرها ثلاث سنوات على الأقل فى مجال العمل المكتبى أو الفنى فى وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة •
* اجتياز البرامج التدريبية فى مجال العمل المكتبى أو الفنى والتى تتيحها الوحدة •
* قدرة فائقة على تقديم الخبرة العملية فى مجال الأعمال المكتبية أو الفنية (٢) •

## الدرجة الأولى

تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التخصصية التى يقوم شاغلوها تحت التوجيه العام بالاشراف على تنفيذ أعمال رئيسية فى أحد مجالات الأعمال التخصصية أو رئاسة تقسيم تنظيمى يطلق عليه اسم « ادارة » وقد يتكون من عدد من الأقسام •

---

(١) الحد الأدنى من مطالب التأهيل لشغل وظائف كبيرى فنيين أو كتاب أضيف بقرار رئيس الجهاز رقم ٣٤١ لسنة ١٩٨٠ •

(٢) عدل الحد الأدنى من مطالب التأهيل بقرار رئيس الجهاز رقم ٣٩٤ لسنة ١٩٨٢ والمذاع بكتاب دورى الجهاز رقم ٣١ لسنة ١٩٨٢ ، وكان النص السابق كالآتى :
بالنسبة لوظائف كبيرى فنيين أو كتاب :

(*) التأهيل العلمى وفقا لما تحدده بطاقة وصف الوظيفة بجداول الترتيب المعتمدة •

(*) قضاء مدة بينية قدرها خمس سنوات على الأقل فى مجال العمل الفنى أو المكتبى فى وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة •

(*) اجتياز البرامج التدريبية فى مجال العمل الفنى أو المكتبى والتى تتيحها الوحدة •

(*) قدرة فائقة على تقديم الخبرة العملية فى مجال الأعمال الفنية أو المكتبية •

وتتضمن واجبات وظائف هذه الدرجة وضع برامج تفصيلية لانجاز الأعمال والاشراف العام على تنفيذها ومراجعتها •

كما يقوم شاغلو وظائف هذه الدرجة باجراء بعض الاتصالات بغرض الاشتراك فى لجان •

ولشاغلى وظائف هذه الدرجة حرية التصرف فى حدود القوانين واللوائح ولهم سلطة اصدار الأوامر والتعليمات وايجاد الحلول المناسبة للمشكلات الصعبة •

وقد يترتب على خطأ شاغلى وظائف هذه الدرجة الحاق الضرر بتنفيذ الأعمال والبرامج •

وقد تتضمن بعض وظائف هذه الدرجة القيام بأعمال البحوث والدراسات التخصصية العميقة •

كما تتضمن الوظائف الفنية أو المكتبية التى تتولى عادة الاشراف على عدد كبير من العاملين أو عدد من الأقسام التى تزاول أعمالا فنية أو مكتبية ترقى فى مسئولياتها الاشرافية الى مستوى وظائف هذه الدرجة (١) •

**الحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغل وظائف هذه الدرجة :**

يتطلب شغل الوظائف فى هذه الدرجة ضرورة توافر :

* التأهيل العلمى وفقا لما تحدده بطاقة وصف الوظيفة بجداول الترتيب المعتمدة •
* قضاء مدة بينية قدرها ست سنوات على الأقل فى وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة •

## الدرجة الثانية

تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التخصصية التى يقوم شاغلوها تحت الاشراف العام بانجاز مجموعة من العمليات التخصصية الأكثر تقدما •

---

(١) الفقرة الأخيرة معدلة بقرار رئيس الجهاز رقم ٣٤١ لسنة ١٩٨٠ ، وكان نصها السابق كالآتى :

وتتضمن الوظائف الفنية أو المكتبية التى تتولى عادة الاشراف على تقسيم يضم عددا كبيرا من العاملين أو عددا من الأقسام تزاول اعمالا فنية أو مكتبية ترقي فى مسئولياتها الاشرافية الى مستوى وظائف هذه الدرجة • وقد ألغيت الفقرة السابقة لهذه الفقرة ، والتى كانت تنص على اعتبار هذه الدرجة قمة الوظائف الفنية والمكتبية •

وتتضمن واجبات وظائف هذه الدرجة الاشراف على ومتابعة انجاز البرامج التفصيلية للأعمال ومراجعتها مراجعة مرحلية ٠

كما يقوم شاغلو وظائف هذه الدرجة باجراء بعض الاتصالات بغرض الحصول على أو اعطاء بيانات أو معلومات ٠

ولشاغلى وظائف هذه الدرجة قدر من حـرية التصرف فى ضـــوء القوانين والقرارات والتعليمات الصادرة ٠

وتتضمن هذه الدرجة وظائف فنية أو مكتبية أو حرفية تتولى عادة الاشراف على تقسيم يضم عـددا من العاملين الذين يزاولون أعمـالا فنية أو مكتبية أو حرفية ٠

**الحد الأدنى من مطالب التاهيل اللازمة لشغل وظائف هذه الدرجة :**

ـ يتطلب شغل الوظائف فى هذه الدرجة ضرورة توافر :

* التأهيل العلمى أو الخبرة العملية فى مجـــال الأعمال الحرفية وفقا لما تحدده بطاقة وصف الوظيفة بجداول الترتيب المعتمدة ٠

* قضاء مدة بينية قدرها ثمانى سنوات على الأقل فى وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة ٠

## الدرجـة الثالثة

تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التخصصية التى يقوم شاغلوها تحت الاشراف المباشر بانجاز عليات تخصصية تؤدى وفق قوانين ولوائح أو اجراءات لا تتطلب قدرا كبيرا من حرية التصرف وتخضع للمراجعة التفصيلية ٠

كما تتضمن الوظائف المكتبية والفنية والأكثر تقدما ٠

كما تتضمن بعض وظائف هذه الدرجة رؤســـاء مجموعات العمل الصغيرة فى أحد مجالات الأعمال الحرفية التى تتطلب دقة ومهارة متميزة٠

**الحد الأدنى من مطالب التاهيل اللازمة لشغل وظائف هذه الدرجة :**

يتطلب شغل الوظائف فى هذه الدرجة ضرورة توافر :

* التأهيل العلمى أو الخبرة العملية فى مجال الأعمال الحرفيـة وفقا لما تحدده بطاقة وصف الوظيفة بجداول الترتيب المعتمدة ٠

* قضاء مدة بينية قدرها خمس سنوات على الأقل فى وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة .

## الدرجة الرابعة

تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التى يقوم شاغلوها تحت الاشراف المباشر بانجاز أعمال فنية أو مكتبية أكثر تقدما أو أعمال حرفية تتطلب قدرا من الدقة أو المهارة أو رئاسة مجموعة عمل فى مجال الخدمات المعاونة .

ويؤدى العمل وفقا لقوانين أو قرارات أو اجراءات تحدد خطواته وتخضع للمراجعة التفصيلية للتحقق من صحة الاجراءات والنتائج .

**الحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغل وظائف هذه الدرجة :**

يتطلب شغل الوظائف فى هذه الدرجة ضرورة توافر :

* التأهيل العلمي أو الخبرة العملية فى مجال الأعمال الحرفية أو الخدمات المعاونة وفقا لما تحدده بطاقة وصف الوظيفة بجداول الترتيب المعتمدة .
* قضاء مدة بينية قدرها خمس سنوات على الأقل فى وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة .

## الدرجة الخامسة

تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التى يقوم شاغلوها تحت الاشراف المباشر بانجاز أبسط الأعمال الفنية أو المكتبية .

كما تتضمن وظائف الصناع الحرفيين التى تتطلب نوعا من الخبرة وكذلك قدرا من حرية التصرف والوظائف التى يقوم شاغلوها بأعمال الخدمات المعاونة .

**الحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغل وظائف هذه الدرجة :**

يتطلب شغل وظائف هذه الدرجة ضرورة توافر :

* التأهيل العلمى أو الخبرة العملية فى مجال الأعمال الحرفية أو الخدمات المعاونة وفقا لما تحدده بطاقة وصف الوظيفة بجداول الترتيب المعتمدة .

* قضاء مدة بينية قدرها خمس سنوات على الأقل فى وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة ·

— أو اجتياز الامتحان المقرر بالنسبة للوظائف الحرفية بحيث يكشف عن خبرة ومهارة فى مجال العمل تعادل مدة الخبرة البينية المطلوبة للترقية لوظائف هذه الدرجة أمام لجنة فنية يصــدر بتشكيلها قرار من السلطة المختصـــة بالتعيين ويستثنى من ذلك الوظائف الحرفيــة التى تتطلب لشـغلها ترخيصــا كاشفا عن مــدة الخبرة المطلوبة مثل وظائف سائقى السيارات ·

## الدرجة السادسة

تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التى يقوم شـــاغلوها تحت الاشراف المباشر بالمعاونة فى انجاز أعمال حرفية أو القيام بأعمال الخدمات المعـــاونة ·

**الحد الأدنى من مطالب التاهيل اللازمة لشغل وظائف هذه الدرجة :**

يتطلب شغل وظائف هذه الدرجة ضرورة توافر :

* الإلمام بالقراءة والكتابة دون حاجة الى خبرة سابقة ؛

* اجتياز الامتحان المقرر أمام لجنة فنية بالنسبة للوظائف الحرفية يصدر بتشكيلها قرار من السلطة المختصة بالتعيين ·

**مرفق رقم ( ١٥ )**

# مذكرة ايضاحية

## بشأن قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

### باصدار

### معايير ترتيب الوظائف

### والأحكام المنفذة له (*)

**اولا : تمهيد :**

١ ـ صدر القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ بشأن نظام العاملين المدنيين بالدولة ونص فى مادته الخامسة ولأول مرة على الأخذ بنظام ترتيب الوظائف والأخذ بمبدأ الوظيفة والتركيز عليها بدلا من النظام الشخصى ـ وبحيث يتم ترتيب الوظائف على أساس من واجباتها ومسئوليتها والمؤهلات اللازمة لشغلها ٠

٢ ـ وتنفيذا لذلك صدر قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ٢ لسنة ١٩٦٥ بشأن معايير ترتيب الوظائف ٠٠ ونظرا لأن هذا القرار كان يعد الخطوة الأولى فى انشاء وتنفيذ نظام ترتيب الوظائف فقد صدر دون التركيز على تقسيم الوظائف الى مجموعات نوعية تقوم على مبدأ التخصص ولاسيما فى المجموعات النوعية التخصصية كما أنه لم يركز أيضا على نفس المبدأ عند تحديد اشتراطات شغل الوظائف فقد تضمن تقسيم الوظائف الى مجموعتين عريضتين أولاهما المجموعة التخصصية والثانية مجموعة الوظائف العامة والتى قسمت بالتالى الى مجموعة الوظائف التنظيمية والادارية والمكتبية والخدمات المعاونة ، كما أنه مال الى التعميم فى تعريف المجموعات والفئات ٠

ولقد ظل هذا القرار غير معمول به من الناحية العملية لأسباب ترجع اما الى ارجاء العمل بأحكام الترتيب الواردة بالقانون بالتطبيق للقانون رقم ١٥٨ لسنة ١٩٦٤ أو لعدم الانتهاء من اعداد ومراجعة مشروعات الترتيب ذاتها ٠

---

(*) الوقائع المصرية العدد ٢٨٦ ( تابع ) فى ١٩٧٨/١٢/١٩ ٠

٣ ــ صدر القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ فى شأن نظام العاملين المدنيين بالدولة مؤكدا على الأخذ بذات نظام الترتيب وفى ظله تم اتخاذ خطوات عملية نحو انشاء وتنفيذ النظام واصدار مجموعة القرارات التالية :

( أ ) القرار الجمهورى رقم ٣٥٢ لسنة ١٩٧٤ فى شأن أحكام ترتيب وتوصيف وتقييم الوظائف ونقل العاملين الى الوظائف الواردة بجداول الترتيب ٠

( ب ) قرارات رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة فى شأن معايير ترتيب الوظائف وهى :

ــ القرار رقم ١٣ لسنة ١٩٧٦ الخاص بقواعد واجراءات تسجيل وحفظ جداول الوظائف وأوصافها ٠

ــ القرار رقم ١٤ لسنة ١٩٧٦ الخاص بتحديد وتعريف المجموعات النوعية التى تصنف فيها الوظائف ومطالب لتأهيل الأساسية اللازمة لشغل الوظائف بها ٠

ــ القرار رقم ١٥ لسنة ١٩٧٦ الخاص بالمدد الكلية اللازمة لشغل الوظائف من خارج أجهزة الدولة ٠

( جـ ) قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٠٩٤ لسنة ١٩٧٦ ببدء نفاذ أحكام ترتيب الوظائف اعتبارا من أول يناير ١٩٧٧ ٠

( د ) قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٢٩ لسنة ١٩٧٨ فى شأن شغل الفئات الخالية بالموازنة العامة للدولة والذى يقضى بعدم جواز شغل الفئات الخالية بموازنات الجهات التى تطبق أحكام نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ فيما عدا أدنى فئات التعيين الا وفقا لجداول توصيف وترتيب وتقييم الوظائف المعتمدة ٠

( هـ ) قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١١٤ لسنة ١٩٧٨ بشأن اطلاق حرية اجراء الترقيات والذى يقضى بأنه يجوز فى أى وقت اجراء الترقيات فى الوحدات والجهات التى تطبق أحكام العاملين المدنيين بالدولة الصادرة بالقانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ التى يتم اعتماد جداول وظائفها مع الغاء القرارات السابقة الخاصة بقصر الترقيات فيما عدا الوظائف العليا على شهر ديسمبر من كل عام ٠

٣ ـ روعى فى اعداد معايير الترتيب التى صدرت بالقرار رقم ١٤ لسنة ١٩٧٦ أن تأتى ترجمة للمناخ الوظيفى الذى كان سائدا فى نهاية الستينات وبداية السبعينات وملائما للتطورات التى وردت على نظم الخدمة المدنية والتى تمثلت فى صدور قوانين ترقيات قدامى العاملين أو تسويات بعض الطوائف أو استمرار العمل بنظام الرسوب الوظيفى ثم أخيرا تطبيق قانون الاصلاح الوظيفى مما رتب أوضاعا وظيفية كان من الصعب تجاوزها أو تجنبها فى ذلك الوقت .

ولقد ظهر واضحا عند تقسيم المجموعات النوعية التداخل بين مستويات التأهيل المختلفة عند تحديد اشتراطات شغل وظائف كل مجموعة مما ترتب عليه ضرورة استثناء بعض طوائف من العاملين من اشتراطات شغل الوظائف عند نقلهم الى الوظائف المقيمة .

وقد تم الأخذ بطريقة التدريج عند تقييم الوظائف باعتبارها احدى طرق التقييم الاجمالية ولبيان الأهمية النسبية للوظائف باعتبارها وحدة واحدة دون اجراء أى قياس كمى لها وذلك من بين أكثر طرق التقييم شيوعا واستخداما والتى تنقسم بصفة عامة الى نوعين رئيسيين هما :

( أ ) الطرق الكمية ويتفرع عنها ثلاث طرق هى : طريقة التقييم بالنقط . وطريقة مقارنة العوامل . وطريقة المقاييس الدالة على جوانب الوظيفة وكلها طرق تقوم على ترجمة القيم النسبية للوظائف بمعيار كمى .

( ب ) أما النوع الثانى فهو : طرق التقييم الاجمالية ويتفرع عنها طريقة المراتب وطريقة التدريج والتى تستند جميعها على المعيار الاجمالى فى قياس الأهمية النسبية لكافة جوانب الوظيفة . ولقد أخذ بالطريقة الأخيرة كما سبق ايضاحه لسهولتها وملاءمتها للجهاز الحكومى وضخامة اعداد وظائفه وقلة التكاليف المترتبة على استخدامها .

٥ ـ ولقد أمكن من خلال العمل بهذه المعايير الانتهاء من مراجعة واعتماد عدد ١٢٢ مشروعا لترتيب الوظائف لمختلف وحدات الدولة « وزارات ـ هيئات عامة ومصالح ـ صناديق ـ وحدات محلية » ومن ثم فانه يمكن القول بأن نظام ترتيب الوظائف قد تم انشاؤه وتنفيذه فى عديد من وحدات وأجهزة الدولة .

٦ ـ وأخيرا صدر القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بشأن نظام العاملين المدنيين بالدولة قائما على فلسفة ترتيب الوظائف ٠ والتركيز عليه فى كافة الشئون التى تنظم الخدمة المدنيـة من نواحى التعيين أو الترقيـة أو النقل أو الندب مع استبعاد كافة الاعتبارات الشخصية التى سادت نظم الخدمة المدنية خلال السنوات الأخيرة والتى سبق الاشارة اليها ـ والنظر فى انشاء نظام وظيفى ذى ملامح محددة وقائم على فلسفة واضحة المعالم والذى بدأ العمل به من أول يوليو سنة ١٩٧٨ ٠

وأهم ما جاء فى هذا القانون تأكيدا لمفهوم النظام الموضوعى المبنى على ترتيب الوظائف الغاؤه لمبدأ تسعير الشهادات وتحديد التقييم المالى لكل منها تاركا ذلك لما تسفر عنه جداول ترتيب وظائف كل وحدة ٠

كما حدد القانون المشار اليه مستويات الصعوبة والمسئوليـة فى ستة تدرجات وذلك بالنسبة للوظائف التنفيذية وربط شغل الوظائف بأن يكون ذلك مرهونا بأداء عمل محدد فى مستوى الصعوبة والمسئولية مع ضرورة توافر اشتراطات شغل لكل وظيفة بذاتها ٠

ولقد نص القانون المشار اليه فى مادته التاسعة على « أن يصدر رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة القرارات المتضمنة للمعايير اللازمة لترتيب الوظائف والأحكام التى يقتضيها تنفيذه ـ ويدخل فى ذلك الحد الأدنى للخبرة المطلوبة لشغل الوظيفة الأدنى مباشرة ٠

وتنفيـذا لنص المـادة السابقة ٠٠ فقد أعد قرار رئيس الجهـاز بشأن معايير وأحكام الترتيب ، والتى جاءت فى أساسها تطويرا للمعايير الحالية الصادرة بقرار رئيس الجهاز رقم ١٤ لسـنة ١٩٧٦ بمراعاة ما كشف عنه التطبيق العملى لمراجعة واعتماد عدد ١٢٢ مشروعا للترتيب بالاضافة الى أنها قامت على فلسفة تناسب واقعنا الوظيفى وفى ذات الوقت لم تهدر المبادىء العلمية والأخذ باحدى الاتجاهات المعمول بها فى نظم ترتيب الوظائف وتقييمها ٠

## ( ثانيا ) أسس تطوير معايير الترتيب :

ترتكز عملية تطوير المعـايير التى كان معمولا بهـا فى ظل قانون التوظف السابق على عدد من الأسس يمكن تلخيصها فى الآتى :

١ ـ التأكيد على مبدأ التخصص عند النظر فى توزيع نوعيـات

الأعمال التى تضمها وحدات الدولة المختلفة الى مجموعات وظيفية مع وضع الفروق الجوهرية التى تفصل بين نوعيات الأعمال التى تضمها كل مجموعة وظيفية على حدة ، خاصة فيما يتعلق بالوظائف الفنية والوظائف المهنية .

٢ ـ ايجاد معيار واضح ومحدد قائم على أساس علمى عند النظر فى مستوى الصعوبة والمسئولية للوظائف وتحديد الدرجة المالية التى توضع فيها وبحيث لا يترك الأمر للاجتهاد .

٣ ـ مراعاة الاعتبارات العلمية والعملية فى ذات الوقت ـ بقصد توفير المرونة عند تطبيق المعايير بحيث يمكن احتواء ومعالجة كافة المشاكل الوظيفية الحالية أو التى قد تنجم عند تطبيق نظام ترتيب الوظائف .

٤ ـ معالجة موقف مشروعات ترتيب الوظائف التى اعتمدت فى ظل أحكام قانون العاملين السابق ومعايير الترتيب الصادرة بقرارات رئيس الجهاز أرقام ١٣ ، ١٤ ، ١٥ لسنة ١٩٧٦ والمواءمة بينها وبين المعايير الجديدة بحيث يؤدى الأمر الى استمرار العمل بهذه المشروعات والتى تشمل غالبية وحدات الدولة .

٥ ـ ابراز وتوضيح مفاهيم مصطلحات نظام ترتيب الوظائف بطريقة لا تثير لبسا فى التفسير وتساعد على استخدامها وتطبيقها بالأسلوب والطريقة السليمة .

**( ثالثا ) مظاهر التطوير :**

بمقارنة معايير الترتيب المعمول بها حاليا بمشروع المعايير الجديدة يمكن أن تتلخص الجوانب أو الصور التى تناولتها التعديلات والتطوير المطلوب فى ضوء الاعتبارات والأهداف المحددة فيما يلى :

١ ـ تنميط كافة مستويات المسميات الوظيفية فى مختلف وحدات الدولة .

٢ ـ ابراز النص على عوامل التقييم التى تستخدم فى تحديد الدرجة المالية للوظيفة .

٣ ـ النص على طريقة التدريج واتخاذها أساسا فى تقييم كافة وظائف وحدات الدولة .

٤ ـ تعديل المجموعات النوعية الوظيفية الحالية بالاستحداث أو الدمج أو الالغاء بما يتمشى مع ما أسفر عنه التطبيق العملى .

٥ ـ وضع تعريف موحد للدرجات التى يتضمنها جدول المرتبات الملحق بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ واتخاذه أساسا فى تقييم الوظائف •

٦ ـ تحديد المدد المبينة اللازمة لشغل الوظائف بالترقية من وظيفة فى درجة أدنى الى الوظيفة التى تعلوها مباشرة •

**( رابعا ) محتويات نظام معايير الترتيب :**

تحتوى معايير الترتيب على خمسة فصول ، تتناول الجوانب التالية :

الفصل الأول : أحكام ترتيب وتوصيف الوظائف •

الفصل الثانى : تحديد وتعريف المجموعات النوعية التى تصنف فيها الوظائف •

الفصل الثالث : تعريف الدرجات •

الفصل الرابع : قواعد واجراءات تسجيل وحفظ جداول الوظائف وأوصافها •

الفصل الخامس : قواعد نقل العاملين الى الوظائف الواردة بجداول الترتيب المعتمدة والتظلم من قواعد النقل •

وفيما يلى بيان تفصيلى لمختلف جوانب القرار :

**١ ـ الفصل الأول ـ احكام ترتيب وتوصيف وتقييم الوظائف :**

بمقارنة ما جاء فى هذا الفصل من الأحكام بما كان واردا فى القرار الجمهورى رقم ٣٥٣ لسنة ١٩٧٤ فى هذا الخصوص يتبين أن هناك أحكاما قد تم تعديلها أو استحداثها وذلك على الوجه التالى :

( أ ) التحديد الواضح لكافة مصطلحات ترتيب الوظائف وخاصة فيما يتعلق بتعريف الوظيفة والجوانب التى تشتمل عليها •

( ب ) تنميط مستويات المسميات الوظيفية على مستوى كافة وحدات الدولة رأسيا وأفقيا داخل كل درجة من درجات القانون وبالنسبة لكل مجموعة نوعية على حدة وبما يؤدى الى ايجاد مستويات نمطية لمسميات الوظائف يتم التعامل بها على مستوى الدولة وبمراعاة أن يكون لكل وحدة الحرية فى

تحديد المسمى الوظيفى بما يتفق وطبيعة ونوعية العمل الذى يمارس داخل التقسيمات التنظيمية مقرونا بالمستوى النمطى.

ومثال ذلك : أخصـــائى وثائق ومكتبـات ثالث تدل على أن هذه الوظيفة تقع بالدرجة الثالثـــة وكذلك وظيفة فنى تصوير ثالث تدل على أنها تقع أيضا بنفس الدرجة وبذلك يصبح مفهوما أن وظيفة طبيب أول تقع كلها فى الدرجة الأولى فى أى وحدة من وحدات الدولة ·

وتعتبر هـذه أول محاولة للتنسيق والتنميط للمسميات على مستوى الدولة ·

( ج ) ايضاح عوامل التقييم الداخلة فى تكوين الوظيفة وحصرها وتحديدها وهى العوامل التى تستخدم فى تحديد الدرجـــة المالية التى تقيم فيها الوظيفة ·

( د ) استخدام طريقة التقييم بالتدريج باعتبارها أنسـب الطرق العلمية غير الكمية التى تستخدم فى تقييم وظائف الوحـدات ذات الأعداد الكبيرة والتى لا يترتب على استخدامها أعبـــاء مالية مع السرعة فى اظهار النتائج ·

## ٢ ـ الفصل الثانى ـ تحديد وتعريف المجموعات النوعية التى تصنف فيها الوظائف :

### ( أ ) أساس تحديد المجموعات :

اشتمل قـرار رئيس الجهـاز رقـم ١٤ لسـنة ١٩٧٦ على عدد ٢٣ مجموعة وظيفيـة ولقد أعيدت دراسة هذه المجموعات فى ضـوء الاعتبارات التاليـــة :

١ ـ الأخذ بمبدأ التوســع فى التخصص الوظيفى دون الافراط أو الامعان الذى لا تتطلبه طبيعة مباشرة الأعمال فى وحدات الدولة ·

٢ ـ أن تكون كافة الأعمال التى تزاولها وظائف كل مجموعة نوعية معبرة عن طبيعة متجانسة ومتكاملة وتتطلب لشغلها أساسا توافر تأهيل علمى مع توافر الخبرة المتخصصة بما يؤدى الى معاملتها معاملة وظيفية واحدة ، وتنتمى عادة الى نقابة مهنية بذاتها ومثال ذلك كافة أعمال الطب التى تدخل ضمن مجموعة وظائف الطب التى تنتمى الى نقابة الأطباء ·

كذلك بالنسبة لأعمال الهندسة أو الزراعة أو العلوم ... الخ .

٣ ـ مدى توافر المعاهد العلمية التى تتولى تخريج الأعداد المتخصصة فى مجال عمل المجموعة بما يسمح بتكوين المجموعات المتكاملة ويضمن لها الاستمرار والبقاء .

٤ ـ الأخذ فى الاعتبار ما كشف عنه التطبيق العملى عند مراجعة واعتماد مشروعات ترتيب الوظائف التى تقدمت بها وحدات الدولة .

ولقد أظهرت هذه الدراسة أن الأمر يتطلب التعديل فى المجموعات الوظيفية التى يضمها القرار رقم ١٤ لسنة ١٩٧٦ المشار اليه وعلى النحو التالى :

( أ ) تقسيم الوظائف الى نوعيات عامة عريضة هى :

* وظائف الادارة العليا .
* الوظائف التخصصية .
* الوظائف الفنية .
* الوظائف المكتبية .
* الوظائف الحرفية .
* وظائف الخدمة المعاونة .

مع تقسيم هذه النوعيات العامة الى مجموعات نوعية أدق .

( ب ) الابقاء على عدد ١١ مجموعة نوعية كانت واردة فى معايير الترتيب السابقة وهى مجموعات وظائف :

* الطب البيطرى
* الصيدلة
* الهندسة
* الزراعة
* التعليم
* القانون
* المكتبات والوثاق .
* الخدمات الدينية

* الخدمات الاجتماعية
* تأمين وسلامة الطيران
* التغذية والتدبير المنزلى

( ج ) استحداث المجموعات النوعية التالية :

* الادارة العليـــا
* التنمية الادارية
* الاحصاء والرياضيات والحاسبات الالكترونية
* الأمـــن

( د ) تقسيم مجموعة وظائف الطب والصحة العامة الى مجموعات وظائف :

* الطب البشرى
* طب الأســـنان
* التمريض العالى

( هـ ) تقسيم مجموعة وظائف الفنون والسياحة والاعلام الى مجمـــوعات وظائف :

* الفنـــون
* الســـياحة
* الاعـــلام

( و ) تقسيم مجموعة الاقتصاد والمال والتجارة الى مجموعتين هما :

* مجموعة الاقتصاد والتجارة ·
* مجموعة التمويل والمحاسبة ·

( ز ) دمج كل من مجموعتى الفيزياء والكيمياء والجيولوجيا فى مجموعة واحدة هى مجموعة وظائف العلوم ·

( ح ) الغاء مجموعة الوظائف البحرية ودمج أعمالها ضمن أعمال المجموعة النوعية للوظائف الهندسية لاتفاق أعمال كل من هاتين المجموعتين وظهور عدم الحاجة الى أفراد مجموعة فى مجال النقل البحرى ·

( ط ) الغاء مجموعة الوظائف التنظيمية والادارية وتم توزيع أعمالها على المجموعات النوعية المختلفة ·

( ى ) تقسـيم المجمـوعة الفنيـة لأول مرة الى مجمـوعات نوعيـة أدق بما يتمشى مع مبدأ التخصص ولمقابلة المعاهد والمدارس التى أنشئت فى هذا المجال ولابراز اهتمام الدولة بهذه النوعية من الوظائف الفنية والمجموعات النوعية الفنية الجديدة هى :

* التمريض والصحة العامة
* الهندسة المساعدة
* الزراعة والتغذية
* التعليم الابتـدائى
* الخدمات الدينيـــة
* الخدمات الاجتماعية
* فنيو المعامل
* الفنون والعمارة

( ك ) تم تقسيم مجموعة الوظائف الصناعية والحرفيـــة ولأول مـرة الى مجموعات نوعية أدق هى :

* الورش والآلات
* الحركة والنقل
* الفنون والعمارة
* الزراعة والتغذية

وبحيث تضم هذه المجموعات كافة الحرف المزاولة فى وحدات الدولة والحرف أو المهن التى كان يشتمل عليها كشوف كادر العمال ٠

وفيما يلى بيان يوضح المجموعات التخصصية وما يقابلها من مجموعات فنية أو صناعية وحرفية كلما أمكن ذلك :

٥ ــ روعى فى تقسيم المجموعات الفنية والحرفية عدم تفتيت هذه المجموعات تفتيتا كبيرا ــ حيث ان هذا التقسيم يعد لأول مرة ورغبة فى تفادى الخلخلة للمراكز الوظيفية وأقدميات العـاملين بهـذه المجمـوعات فضلا على مراعاة التجانس فى المجموعات الوظيفية من حيث طبيعة ونوعيات الأعمال التى تتضمنها وبحيث يمكن اضفاء طابع واحد على مختلف وظائف كل مجموعة ٠

٦ ــ روعى النص فى أحكام الترتيب على جواز انشـــاء مجموعات

| المجموعة التخصصية | المجموعة الفنية | المجموعة الحرفية |
|---|---|---|
| ١ ـ الطب البشرى ... ... | التمريض | ـ |
| ٢ ـ طب الأسنان ... ... | والصحة العامة | ـ |
| ٣ ـ التمريض العالى ... ... | | ـ |
| ٤ ـ الطب البيطرى ... ... ... | الزراعة والتغذية | الزراعة والتغذية |
| ٥ ـ الصيدلة ... ... ... ... | فنيو المعامل | ـ |
| ٦ ـ الهندسة ... ... ... ... | الهندسة المساعدة | الورش والآلات |
| ٧ ـ الزراعة ... ... ... ... | الزراعة والتغذية | الزراعة والتغذية |
| ٨ ـ القانون ... ... ... ... | ـ | ـ |
| ٩ ـ المكتبات والوثائق ... ... ... | ـ | ـ |
| ١٠ ـ الخدمات الدينية ... ... | الخدمات الدينية | ـ |
| ١١ ـ الخدمات الاجتماعية ... ... | الخدمات الاجتماعية | ـ |
| ١٢ ـ التعليم ... ... ... ... | التعليم الابتدائى | ـ |
| ١٣ ـ تامين سلامة الطيران ... ... | ـ | ـ |
| ١٤ ـ التغذية والتدبير المنزلى ... | الزراعة والتغذية | الزراعة والتغذية |
| ١٥ ـ الفنون ... ... ... ... | الفنون والعمارة | الفنون والعمارة |
| ١٦ ـ الاعلام ... ... ... ... | ـ | ـ |
| ١٧ ـ السياحة ... ... ... ... | ـ | ـ |
| ١٨ ـ الاحصاء والرياضيات والحسبات الالكترونية ... ... | ـ | ـ |
| ١٩ ـ العلوم ... ... ... ... | فنيو المعامل | ـ |
| ٢٠ ـ الاقتصاد والتجارة ... ... | ـ | ـ |
| ٢١ ـ التمويل والمحاسبة ... ... | ـ | ـ |
| ٢٢ ـ التنمية الادارية ... ... ... | ـ | ـ |
| ٢٣ ـ الأمن ... ... ... ... | ـ | ـ |

نوعية أخرى وذلك بهدف افساح المجال أمام ما قد يتكشف عنه التطبيق العملي في بعض الجهات من وجود نوعيات جديدة من الأعمال تستدعي ذلك .

كما نصت الأحكام المشار اليها على جواز ادماج مجموعة نوعية في أخرى متجانسة ومن ذات المستوى الواحد عندما تقتضي طبيعة العمل في بعض الجهات هذا الدمج بمعنى أنه يجوز ادماج بعض المجموعات التخصصية في بعضها البعض كما يجوز ذلك بالنسبة للمجموعات الفنية أو الحرفية ، حيث قد تتداخل الأعمال والتخصصات بصورة قد تكشف الدراسة عن الصعوبة في الفصل فيما بينها وتحديد مجموعات نوعية أدق ومثال ذلك أعمال التوحيد القياسي التي قد تضم المهندسين بجانب العلميين والزراعيين والكيمائيين ، وأعمال المساحة الجيولوجية التي قد تضم المهندسين والجيولوجيين والكيمائيين ، وأعمال هيئة المصل واللقاح التي قد تضم الصيادلة والأطباء والكيمائيين وحيث يكون الدمج وسيلة مثلى عند اعداد مشروعات ترتيب وظائف هذه الجهات .

وبمراعاة أن الجواز الخاص بالدمج سالف الاشارة اليه لا ينطبق على المجموعات الوظيفية التي لا تتجانس أو تختلف من حيث مستواها .

٧ ـ وبغية الوصول الى مديد من التخصص في تقسيم الأعمال فقد نص قرار أحكام الترتيب على جواز تقسيم المجموعة النوعية الواحدة الى مجموعات نوعية فرعية ومثال ذلك جواز تقسيم المجموعة الهندسية الى مجموعات فرعية أدق مثل الهندسة المدنية / المعمارية الميكانيكية / الكهربائية .. الخ وفقا لما يوضحه بيان هذه المجموعات النوعية في المعايير وطبيعة أعمال كل منها .

٨ ـ ونظرا لما قد يرد بموازنات بعض الوحدات من تقسيم الوظائف الى مجموعات نوعية فرعية أدق فان الأمر يقتضي دراسة هذه التقسيمات عند اعداد ومراجعة مشروعات ترتيب وظائف هذه الجهات للنظر في الابقاء عليها أو الغائها .

كما نص القرار على أن يكون انشاء المجموعات الجديدة أو تقسيم المجموعات النوعية الى مجموعات فرعية أو دمج مجموعة نوعية في أخرى بناء على اقتراح الجهة وموافقة الجهاز المركزي للتنظيم والادارة وذلك اعمالا لما تقتضيه ظروف العمل وطبيعته ومدى الحاجة الى هذه التعديلات .

## ( ب ) تعريف المجموعات النوعية :

تم وضع تعريف لكافة المجموعات النوعية التى رئى تقسيم الوظائف اليها وبمقارنة التعريف الوارد فى هذه المعايير وبما جاء فى القرار الوزارى رقم ١٤ لسنة ١٩٧٦ المشار اليه يتبين أنه قد تناوله التعديل من النواحى التاليـــة :

١ ـ ايجاد الفروق الجوهرية بين بعض المجموعات الوظيفية بما يمنع الخلط أو التداخل بين كل مجموعة وأخرى مثل ايجاد الفوارق بين طبيعة الأعمال الفنية والأعمال الحرفية أو الأعمال التخصصية العالية فى مجالات ( الزراعة أو التمريض أو الخدمات الدينية أو الاجتماعية ٠ وغيرها ) ٠

٢ ـ ان التأهيل العلمى اللازم لشغل وظائف المجموعات الوظيفية المختلفة جاء دون تحديد لمستواه ونوعه تاركا ذلك كله لما يرد فى بطاقة وصف الوظائف ضمن جداول الترتيب التى تعتمد وذلك بخلاف ما كان معمولا به من قبل فى ظل المعايير السابقة ٠ بهدف خلق نظام توظف قائم على مبدأ تقييم الوظائف والاعتبارات الموضوعية التى يرتكز عليها ـ مع الغاء مبدأ تسعير الشهادات الذى كان ساريا فى ظل العمل بقوانين العاملين السابقة على صدور القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ٠

٣ ـ روعى أن يضم تعريف المجموعات النوعية التخصصية الأعمال التى يزاولها كبيرو الاخصائيين أو الباحثين والتى لا تتطلب مباشرة مهام ادارية بالاضافة الى المهام والواجبات الفنية بغرض اتاحـــة الفرص فى شغل الوظائف العليا أمام الكفاءات التى تجيد اعداد الدراسات والبحوث دون أن يناط بها مزاولة أعمال الادارة القيادية وفى ذلك ايجاد تدرج وظيفى للأخصائيين والباحثين لشغل هذه الوظائف التى قد تدعو الحاجة اليه ٠

وبذلك أصبحت المجمـــوعات النوعية للوظائف التخصصية تمتــد لتتضمن وظائف من درجة مدير عام بعد أن كانت نهايتها تقف عند وظائف أدنــى ٠

٤ ـ استحدثت مجموعة وظيفية تخص وظائف الادارة العليا للتعريف بوضوح بمهام هذه الوظائف وتحديد شروط شغلها ٠

٥ ـ تضمن تعريف المجموعات النوعيـــة تحـديد وظائف بدايات التعيين فى كل منها وكذلك ايضاح نوع الخبرة العملية المطلوبة لشغل وظائف كل مجموعة ٠

٦ ـ النص على أن تشغل وظائف بدء التعيين الحرفية فى الدرجة السادسة أو بعض وظائف الدرجة الخامسة بعد أداء الامتحان أمام اللجنة الفنية التى تشكلها السلطة المختصة والذى يكون كاشـفا عن مدى توافر الخبرة والمهارة والصلاحية لشغل الوظائف وذلك اقتباسا من الأحكام التى كانت واردة فى كادر العمال باعتباره قد ألغى العمل به بدءا من تنفيذ نظام ترتيب الوظائف على كافة وحدات الدولة واعتماد مشروعات الترتيب الخاصة بها ونقل العاملين الى الوظائف المعتمدة ٠

### ٣ ـ الفصل الثالث ـ تعريف الدرجات :

تضمن جدول المرتبات الملحق بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ عدد ٦ درجات مالية بالاضافة الى ٣ درجات تخص الوظائف العليا ، ولايجـاد قياس سليم لمستوى صعوبة الواجبات والمسئوليات التى تزاولها الوظائف باستخدام طريقة التدريج فقد تطلب الأمر وضع تعريف للدرجات التسع يشـــتمل على مقومات وعوامل التقييم التى تتضمنها كل درجة وبحيث تمثل نطاقا محددا من مستوى الصعوبة والمسئوليـة يتخذ أساسا لتقييم الوظائف وذلك بمقابلة ما جاء فى بطاقة الوصف بتعاريف الدرجات ٠

هذا وقد تضمن تعريف الدرجـات المرفق بهذا القـــرار الجوانب الأساسية التالية :

( أ ) التعريف بمستويات الصعوبة والمسئولية وتدرجاتهـــا التى تزاولها الوظائف التى تندرج تحت كل درجة وتمثل ذلك فى عوامل التقييم التى يشتمل عليها تعريف كل درجة ٠

( ب ) الحد الأدنى من التأهيـــل العلمى اللازم لشغل وظائف كل درجة وتحديد المدد البينية اللازمة للبقاء فى كل درجـــة من درجات القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وذلك للترقية الى الوظيفة الأعلى مباشرة ٠

وفيما يلى جدول يبين هذه المدد مقارنا بما كان معمولا به فى ظل القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ ( الملغى ) ٠

| القانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ | | القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ | |
|---|---|---|---|
| الفئة المالية | مدة البقاء | الدرجة | مدة البقاء |
| وكيل اول ... ... ... .. | | وكيـل اول ... ... .. | – |
| وكيل وزارة ... ... .. | – | وكيل وزارة ... ... .. | ١ |
| مدير عام ( الأولى ) ... .. | – | مدير عـــام ... ... .. | ١ |
| الثانية ... ... ... ... .. | ١ | الأولى ... ... ... .. | ٢ |
| الثالثة ... ... ... <br> الرابعة ... ... ... .. | ٣ <br> ٣ | الثانية ... ... ... .. | ٦ |
| الخامسة ... ... ... .. <br> السادسة ... ... ... .. <br> السابعة ... ... ... .. | ٣ <br> ٣ <br> ٢ | الثالثة ... ... ... .. | ٨ |
| الثامنة ... ... ... .. | ٣ | الرابعة ... ... ... .. | ٥ |
| التاسعة ... ... ... .. | ٤ | الخامسة ... ... ... .. | ٥ |
| العاشرة ... ... ... ... | ٤ | السادسة ... ... ... .. | ٥ |

ويلاحظ من هذا الجدول أن هناك تعديلا قد أدخل على مدد بعض بعض الدرجات وذلك للاعتبارات التالية :

- الزيادة فى كافة بدايات ونهايات الربط المالى للدرجات وفقا لما هو موضح بجدول المرتبات الملحق بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ٠

- ايجاد التوازن الزمنى بين بداية ونهاية الخدمة بالنسبة للتدرج الوظيفى للعامل وذلك بدءا من تاريخ الحاقه بالخدمة ٠

- معالجة بعض الثغرات التى كانت قائمة فى المدد المعمول بها فى ظل أحكام القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ وأهمها مدة البقاء فى الفئة الثامنة والتى تقابل الدرجة الرابعة ( ق ٤٧ ) اذ كان محددا لها ثلاث سنوات ومن مقتضى هذا أن حملة المؤهلات فوق المتوسطة الذين كانوا يعينون بهذه الفئة بأقدمية اعتبارية قدرها سنتان كانوا يصبحون صالحين للترقية بقضاء سنة واحدة فقط فى هذه الدرجة وهو أمر غير مقبول من الناحية العلمية ٠

- دمج بعض الفئات المالية التى كانت واردة فى جدول المرتبات الملحق بالقانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ ( الملغى ) دون أن يترتب على هذا الدمج أية زيادة فعلية فى المدد المبينة لمجموع الدرجات المدمجة ٠

**٤ ـ الفصل الرابع ـ قواعد واجراءات تسجيل وحفظ جداول الوظائف الخاصة بها :**

وقد رئى الابقاء عليها دون تعديل كما جاءت فى معايير الترتيب السابقة ٠

**٥ ـ الفصل الخامس ـ احكام نقل العاملين الى الوظائف الواردة بجداول الترتيب المعتمدة ٠**

تضمنت الأحكام الخاصة بترتيب الوظائف النصوص المتعلقة بنقل العاملين الى الوظائف الواردة فى جداول الترتيب المعتمدة ٠ وفى هذا الخصوص فلقد تم التطوير والتعديل فى النصوص التى كانت واردة فى القرار الجمهورى رقم ١٩٤٧/٣٥٢ بما يتواءم مع الظروف والمناخ الوظيفى الحالى وما كشفت عنه التطبيقات العملية للنقل فى بعض الجهات وما يترتب على معايير الترتيب الجديدة من تساؤلات قد تصادف الوحدات الادارية عند التطبيق والتى يمكن تلخيصها فى الآتى :

( أ ) اتخاذ تاريخ اعتماد جداول الترتيب أساسا لتعادل الوظائف للبدء فى اجراءات نقل العاملين وهو نص لم يكن واردا فى القرار الجمهورى رقم ٣٥٢ لسنة ١٩٧٤ سالف الاشارة اليه وذلك حسما لتضارب الآراء فى هذا الخصوص ٠

( ب ) عدم التفرقة بين شاغلى الدرجات الأصلية أو الشخصية فى الموازنة العامة للدولة عند نقل العاملين باعتبار أن هذه أوضاع تنظمها تأشيرات وقواعد تنفيذ الموازنة ولا يجوز أن يضار العامل بسبب ذلك طالما توافرت فيه اشتراطات شغل الوظيفة واتفقت درجته مع درجتها ٠

( جـ ) العاملون الذين يشغلون وظائف فى المجموعات النوعية المختلفة ولكن لا تتوافر فيهم اشتراطات شغلها وفقا لبطاقات وصف الوظائف ــ فقد رئى علاجا لذلك ما يلى :

١ ــ نقل العامل بدرجته من مجموعة نوعية الى أخرى تتوافر فيه شروط شغلها وبحيث تفسح مجال الترقية أمامه ٠

٢ ــ أو استثناء العامل من شرط شغل الوظيفة طالما أنه يمارس واجباتها ومسئولياتها ونقله الى وظيفته وذلك وفقا لما تقتضيه حاجة العمل ٠

٣ ــ أما فيما عدا ذلك من أوضاع وظيفية أخرى للعاملين الذين يشغلون درجات فى الموازنة أعلى من درجات الوظائف المعادلة التى يشغلونها فعلا نتيجة لتطبيق القوانين الشخصية ٠ فان ذلك مرجعه الى النص الذى يجيز ابقاءهم على ذات وظائفهم الحالية التى يشغلونها باعتبارهم يمثلون بقايا لأوضاع شخصية لا يجوز الاستمرار فيها بالاستثناء من قواعد عامة موضوعة وخاصة أنهم لن يضاروا من حقوقهم المالية أو درجاتهم ٠

٤ ــ استحداث نص بتشكيل لجان للنظر فى تظلمات العاملين من قرارات نقلهم الى الوظائف الواردة فى جداول الترتيب المعتمدة نظرا لما سوف يترتب على هذا النقل من آثار كبيرة فى المراكز القانونية والمستقبل الوظيفى للعاملين على أن ترفع اللجنة توصياتها الى السلطة المختصة خلال ٣٠ يوما من تاريخ التظلم ٠

على أن يضم تشكيل هذه اللجان ممثلا عن كل من اللجنة النقابية والجهاز المركزى للتنظيم والادارة لضمان سلامة التطبيق ٠

**( خامسا ) موقف مشروعات ترتيب الوظائف التى تم اعتمادها فى ظل العمل بأحكام القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ :**

بالنسبة لموقف جداول الترتيب الخاصة بالجهات المختلفة التى تم اعتمادها فى ظل القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ ومعايير الترتيب الصادرة فى ظله بقرارات رئيس الجهاز أرقام ١٣ ، ١٤ ، ١٥ لسنة ١٩٧٦ ومدى استمرار العمل بها بعد التعديلات التى وردت فى القانون أو بمعايير الترتيب المقترحة ٠

فعملا على استقرار الأوضاع الوظيفية والرغبة فى عدم اهدار مجهودات الجهات والجهاز التى تم بذلها فى اعداد ومراجعة واعتماد هذه المشروعات والتى بلغت حتى ١٩٧٨/٧/١ تاريخ بدء العمل بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ عدد ١٢٢ مشروعا وهو ما يمثل انجازا كبيرا لايجوز اسقاطه بسهولة فقد استقر الرأى على اعتبار هذه الجداول معتمدة ومعمولا بها على أن تقوم كافة وحدات الدولة التى اعتمدت جداول ترتيبها باجراء المواءمة بين ما جاء فى هذه الجداول ونظام العاملين الجديد ومعايير الترتيب المرفقة ثم ارسال التعديلات للجهاز ٠ وذلك وفقا للتعليمات التفصيلية التى سيصير اصدارها مستقبلا بكيفية اجراء هذه المواءمة ٠

# كتاب دورى رقم ١٩ لسنة ١٩٧٩

## بشأن

## القواعد الخاصة بمواءمة جداول ترتيب الوظائف فى ضوء القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ، واعداد استمارة موازنة الوظائف

## ( الباب الأول ـ الاجور )

السيد /

تحيــــة طيبـــــة وبعــــد

أتشرف بالاحاطة بأنه سبق أن صدر قرار الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ بشـأن المعـايير اللازمة لترتيب وظـائف العاملين المدنيين بالدولة تنفيذا لنص المـادة التاسعة من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ·

ولقد نص قرار رئيس الجهاز المشار اليه فى المادة الثامنة منه على أن تقوم الوحدات المختلفة التى سبق اعتماد جداول وظائفها فى ظل العمل بأحكام قرارات رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة أرقام ١٣ ، ١٤ ، ١٥ لسنة ١٩٧٦ بمواءمة هذه الجداول بما يتفق وأحكام هذا القرار وذلك فى نطاق التقييم الحالى للوظائف ·

كما أصدرت وزارة المالية منشور اعداد الموازنة العامـة للدولة عن العام المالى ١٩٨٠ والذى تضمن البندين ٢ ، ٣ من التعليمـات الخاصـة بالباب الأول « الاجور » بأن تقـدم كل جهـة الى كل من الجهـاز المركزى للتنظيم والادارة ووزارة المالية باستمارة جديدة لموازنة وظائفها عن السنة المالية ١٩٨٠ طبقا لجداول ترتيب وظائفها على المجموعات النوعية المختلفة ·

وعملا على توحيد مفهوم المواءمة والغرض منهـا والخطوات اللازمـة لتطبيقهـا وكذلك القواعـد والاجراءات التى تحكم اعـداد استمارة الموازنة واعادة التوزيع على المجموعات النوعية فقد أعد الجهاز هذه المجموعـة من

القواعد والارشادات المرفقة توحيدا لأسلوب التطبيق مختلف وحدات لأسلوب التطبيق فى مختلف وحدات الدولة ·

رجاء التفضل بالاحاطة والتنبيه باتخاذ اللازم ونشرها على الوحدات التابعة لسيادتكم ·

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ؟

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

تحريرا فى : ١٩٧٩/٩/٢٣ « دكتور حسن توفيق »

أولا : **القواعد الخاصة بالمواءمة بين جداول وظائف الوحدات المختلفة والسابق اعتمادها وفقا لأحكام القانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ وبين معايير ترتيب الوظائف والأحكام اللازمة لتنفيذه وفقا لأحكام القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ :**

**١ ـ مفهوم وندب المواءمة :**

يقصد بالمواءمة تطوير جداول وظائف الوحدات المختافة والسابق اعتمادها فى ظل العمل بقرارات رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة أرقام ١٣ ، ١٤ ، ١٥ لسنة ١٩٧٦ ، وبما يؤدى الى تمشيها مع معايير ترتيب الوظائف الصادرة بقرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ وأخذا فى الاعتبار أم هذه المواءمة تجرى فى نطاق التقييم الحالى المعتمد للوظائف وبحيث تصبح صالحة لاستمرار العمل بها مستقبلا دون أن يتطلب ذلك اعادة توصيف وتقييم للوظائف ·

**٢ ـ كيفية تنفيذ قواعد المواءمة :**

تقوم كل وحدة بتنفيذ المواءمة وفقا لمايلى :

**الانتهاء من نقل العاملين الى درجات القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ :**

تعتبر الخطوة الأساسية الأولى فى تنفيذ قواعد المواءمة هو انتهاء كافة وحدات الدولة من نقل العاملين بها الى درجات القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ والمعادلة لفئاتهم الحالية ، وذلك وفقا لكتاب دوري الجهاز المركزى

للتنظيم والادارة رقم ١٩ لسنة ١٩٧٨ والخاص بتطبيق الأحكام الانتقالية الواردة بقانون نظام المدنيين بالدولة سالف الاشارة اليه ٠

### الهيكل التنظيمى :

تلتزم كل وحدة بالابقاء على الاطار العام للهيكل التنظيمى لها والذى على أساسه تم اعداد واعتماد جداول الوظائف وبما يشتمل عليهمن أنشطة رئيسيــة وبذات الاختصاصــات المحددة لها مع مراعــاة ضرورة أن يــأتى التسلسل الرئاسى للمستويات التنظيمية فى الهيكل التنظيمى المشار اليه متوافقا مع ما جــاء به القــانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ من تعديــل لبعض الفئات المالية التى كان معمولا بها فى ظل القــانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ الملغى ـ وذلك بدمجها فى درجة مالية واحدة وهى الفئتان الثالثة والرابعة المالية فى الدرجة الثانية الجديدة والفئات الخامسة والسادسة والسابعة فى الدرجة الثالثة الجديدة ٠

### بطاقات وصف الوظائف :

تقوم كل وحدة بمراجعة بطاقات وصف الوظائف المعتمدة والتعديل فى مسميات الوظائف بما يتفق مع المستويات النمطية كما وردت فى معايير الترتيب ، ومثال ذلك أن يتم الغاء مسميات وظائف محاسب رابع ٠٠٠ ، محاسب ثالث ٠٠٠ محــاسب ثان ٠٠٠ والسابق ورودها ضمن جــداول الترتيب المعتمدة بالفئات المالية السابعة والسادسة والخامسة على التوالى ( ق ٥٨ لسنة ١٩٧١ ) الى مسمى محاسب ثالث ٠٠٠ بالدرجــة الثالثــة ( ق ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ) ٠

### استكمال بطاقات الوصف :

نظرا لأن معظم الوحدات التى اعتمدت جداول وظائفها فى ظل أحكام القانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ أعدت بطاقات الوصف حتى وظائف الدرجة الأولى فقط وتم اعتمادها وفقا لذلك ـ فانه بصدور القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ يتعين عليهــا أن تستكمل باقى بطــاقات وصف الوظائف حتى الدرجــة السادســة مراعى فى ذلك تطوير بطــاقات الوصف وبما يتفق وما تتطلبه المعايير الجديدة عند وصف الوظائف ٠

**تقييم الوظائف :**

**على كل وحدة ضرورة الالتزام بالتقييم الحالى المعتمد للوظائف وعدم الخروج عليه أو تعديله الا من نواحى :**

— امكان النظر فى ايجاد تدرج وظيفى ضمن مجموعات الوظائف الفنية أو المكتبية أو الحرفية بحسب ما جاء فى المعايير على أن يكون ذلك مرتبطا بموافقة الجهاز المركزى للتنظيم والادارة مراع فيه حجم العمل وظروفه بالوحدة ، وعوامل التقييم الداخلة فى تكوين الوظائف اذ ليس بالضرورة أن تصل وظائف هذه المجموعات الى القمة التى حددتها معايير الترتيب ـ الا بتوافر ما نصت عليه تعاريف الدرجات من حيث كونها اشرافية ولازمة لصالح العمل ومقتضياته مع مراعاة تدرج مستويات التأهيل العلمى لوظائف هاتين المجموعتين بما يتفق ومتطلبات شغلها ٠

**المدد البينية :**

تتحدد المدد البينية اللازمة لشغل الوظائف بالترقية من وظيفة فى درجة أدنى الى الوظيفة التى تعلوها مباشرة وفقا للمدد البينية الواردة ضمن تعاريف الدرجات الموضحة بالملحق رقم « ٣ » من قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ ٠

**تحديد المجموعات النوعية التى تصنف فيها الوظائف :**

تقوم كل وحدة باعادة النظر فى مجموعاتها النوعية المختلفة فى ضوء التعديلات التى استحدثتها معايير ترتيب الوظائف واجراء المواءمة اللازمة فى هذا الشأن ٠

— الغاء المجموعات النوعية التى لم يرد لها ذكر ضمن المجموعات النوعية التى اشتملت عليها معايير الترتيب مثل المجموعة التنظيمية والادارية مع اعادة توزيع وظائفها على المجموعات النوعية المختلفة ٠

— امكان توزيع الوظائف على بعض المجموعات التى قسمت الى أكثر من مجموعة نوعية مثل مجموعة وظائف الطب والصحة العامة التى قسمت الى ثلاث مجموعات نوعية هى المجموعة النوعية لوظائف الطب البشرى والمجموعة النوعية لوظائف التمريض العالى أو توزيع وظائف مجموعة الاقتصاد والتمويل والتجارة على المجموعة النوعية لوظائف التمويل والمحاسبة والمجموعة النوعية لوظائف الاقتصاد والتجارة ٠

— امكان الابقـاء مرحليا على بعض وظائف المجموعات الفنية أو الحرفية كوحدة واحدة أو اعادة النظر فى توزيع وظائف هاتين المجموعتـين الى مجموعات أدق وفقا لمـا ورد فى معايير الترتيب وذلك بناء على اقتراح الوحدة وحسب طبيعة وظروف العمل داخلها ٠

**جداول الوظائف :**

تتولى كل وحدة بعد تنفيذ خطوات المواءمة السابق عرضهـا اعداد جداول وظائف جديدة وتشتمل على :

جداول الوظـائف بعد اعـادة توزيعهـا على المجموعـات النوعيـة والتقسيمات المختلفة ووفقا للنموذج رقم ( ١ ، ٢ ) ٠

وترفق بهذه الجداول بطاقات الوصف المستحدثة أو التى لم يسبق اعدادها عند اعتماد مشروع الترتيب ٠

**٣ ـ قواعد نقل العاملين الى الوظائف الواردة بجداول الترتيب المعتمدة :**

تقوم الوحدات التى تم اعتماد جداول ترتيب وظائفها بتنفيذ خطوات المواءمة ثم اعمال قواعد نقل العاملين الى الوظائف المعتمدة الواردة بمعايير الترتيب الصادرة بقرار رئيس الجهاز رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ فى خطوة تالية بعد تنفيذ المواءمة ٠

**٤ ـ اعتماد المواءمة :**

تتخذ اجراءات اعتماد مواءمة جداول الترتيب من السلطه المختصة وموافاة الجهاز بالجداول وكافة بطاقات وصف الوظائف ٠

ثانيا : **قواعد اعداد استمارة موازنة الوظـائف ( الباب الأول ـ الاجور ) للعام المالى ١٩٨٠ :**

رغبة فى الانتهاء من تنفيذ ما جاء فى منشور موازنة ١٩٨٠ بهدف الربط بين اعتمادات الأجور المدرجة بموازنة الدولة وبين الوظائف الممولة من واقع جداول ترتيب الوظائف المعتمدة واتخـاذ ذلك أساسا لدراسـة وتحديد الاحتياجات الوظيفية الحقيقية ـ فقد أعدت مجمـوعة من القواعد والاجراءات فى شأن اعداد استمارة الموازنة هى على الوجه التالى :

**١ ـ أسس اعداد استمارة الموازنة :**

يتضح مما جاء فى منشور موازنة ١٩٨٠ أنه يتطلب لاعداد استمارة الموازنة ما يلى :

نموذج رقم ( ١ )

« جـدول »

## توزيع الوظائف على المجموعات المختلفة

مجموعة وظائف ... ... ...

| مسمى الوظيفـــــة | الدرجـــة |
|---|---|
| | مدير عـام |
| | الأولـــى |
| | الثانيـــة |
| | الثالثـــة |
| | الرابعـة |
| | الخـــامسة |
| | السادسة |

نموذج رقم ( ٢ )

**جدول الوظائف موزعا على التقسيمات التنظيمية والدرجات المختلفة**

| الدرجة / التقسيم التنظيمي | وكيل أول | وكيل وزارة | مدير عام | الأولى | الثانية | الثالثة | الرابعة | الخامسة | السادسة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ـ الاجهزة التابعة ... ... ... ... | | | | | | | | | |
| ـ وكالة الوزارة ... ... ... ... | | | | | | | | | |
| ـ الادارة العامة ... ... ... ... | | | | | | | | | |
| ـ ادارة ... ... ... ... ... | | | | | | | | | |

* يتعين على وحدات الدولة التى تطبق نظام العاملين المدنيين بالدولة والتى تم اعتماد جداول ترتيب وظائفها الانتهاء من نقل العاملين الى الوظائف الواردة بجداول الترتيب .

* وعلى الجهات التى اعتمدت جداول ترتيب وظائفها فى ظل العمل بأحكام نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ ( الملغى ) بمواءمة جداول ترتيب وظائفها أولا طبقا لقواعد المواءمة الصادرة فى هذا الشأن .

* أما بالنسبة للجهات التى تطبق لوائح أو قوانين خاصة فيتعين أن تكون استمارة الموازنة ترجمة حقيقية لواقعها الوظيفى .

**٢ ـ اجراءات اعداد استمارة الموازنة :**

يتم اعداد استمارة الموازنة وفقا للاجراءات والخطوات التالية :

**( أ ) اعادة توزيع الوظائف على المجموعات النوعية :**

تتولى الجهات التى تطبق أحكام القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ اعادة توزيع درجات وظائفها الممولة سواء المشغولة أو الخالية بموازناتها الحالية على المجموعات النوعية التى اشتمل عليها جدول الترتيب المعتمد وباتخاذ القرارات الادارية الصادرة بنقل العاملين الى الوظائف المعتمدة أساسا فى هذا التوزيع وبمراعاة ما يلى :

— يتم توزيع درجات الوظائف التخصصية التى قد تكون مدمجة فى مجموعة واحدة هى مجموعة الوظائف التخصصية على المجموعات النوعية التخصصية المختلفة الواردة بجداول الترتيب المعتمدة .

وكذلك الحال بالنسبة لوظائف المجموعتين الفنية والحرفية فيتم توزيعها على المجموعات النوعية المستحدثة بهاتين المجموعتين .

ويراعى أن يكون توزيع درجات الوظائف الممولة سواء المشغولة أو الخالية على المجموعات النوعية كما سبق ايضاحه فى نطاق اجمالى اعداد درجات موازنة الجهة للعام المالى ١٩٧٩ تحت كل مجموعة وظيفية على حدة ( التخصصية / الفنية المكتبية / الحرفية / الخدمات المعاونة ) دون زيادة أو نقص مع الاخذ فى الاعتبار ما طرأ عليها من تعديل حتمى أثناء السنة المالية ١٩٧٩ تم الموافقة عليه بصفة نهائية .

— يتعين ألا يترتب على اعادة توزيع درجات الوظائف على المجموعات الوظيفية نقل درجة من مجموعة وظيفية الى مجموعة وظيفية أخرى ،

كأن تنقل درجة وظيفية من مجموعة مكتبية أو فنية الى مجموعة تخصصية أو تنقل درجة وظيفية فيما بين المجموعات ( الفنية المكتبية / الحرفية / الخدمات المعاونة ) .

واذا ما تبين لبعض الجهات أن بعضا من درجات وظائفها مدرج ضمن مجموعات الوظائف التخصصية ، وأن هذه الوظائف تنتمى الى مجموعة نوعية أدنى ويمكن شغلها ببدائل من مستويات تأهيل علمية أقل من مستوى التأهيل العالى فانه بالتطبيق لنص الفقرة الرابعة من المادة التاسعة من قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ ، ولهذه الجهات أن تتقدم فى مشروع موازناتها للعام المالى القادم ١٩٨٠ ضمن ( التعديلات الشكلية ) بحصر الحالات الخاصة باقتراح نقل درجات هذه الوظائف من المجموعات التخصصية الى أى من المجموعتين الفنية أو المكتبية حسب الأحوال باعتبارهما المجموعتين المناسبتين لمثل هذا النوع من الوظائف فضلا عما يحققه ذلك من فتح المجال الوظيفى أمام شاغليها .

## ٣ ـ مسميات الوظائف :

بعد اعادة توزيع درجات الوظائف على المجموعات الوظيفية النوعية فى ضوء القواعد السابق ايضاحها تأتى الخطوة الخاصة بادراج مسميات الوظائف الممولة داخل كل مجموعة نوعية على حدة وقرين كل درجة مالية مدرجة فى الموازنة وذلك فى ضوء الاعتبارات الآتية :

( أ ) أن تكون مسميات الوظائف التى تدرج فى الاستمارة محددة من واقع القرارات الادارية الصادرة من السلطة المختصة بنقل العاملين الى الوظائف المعتمدة ـ كما سبق ايضاحه ومتمشية مع المستويات النمطية لمسميات الوظائف الواردة بمعايير ترتيب الوظائف .

( ب ) يراعى عند تحديد مسميات الوظائف العليا باستمارة الموازنة ضرورة مراجعة التأشيرات الواردة قرين أى من هذه الوظائف سواء بجداول موازنة الجهة للسنة المالية ١٩٧٩ أو ما جاء من ملاحظات أو تعديلات فى تقرير الجهاز الخاص بمراجعة واعتماد جداول ترتيب الوظائف بغرض تحديد وضع كل وظيفة على حدة وتقرير ما اذا كانت تظل فى موازنة الجهة بصفة أصلية أو التأشير عليها بأنها شخصية تلغى لدى خلوها من شاغلها أو أنها زائدة على حاجة جداول ترتيب الوظائف المعتمدة .

كما يراعى التأشير بهامش الموازنة قرين باقى الدرجات المالية الأدنى بالاعداد الشخصية أو الزائدة على حاجة جداول ترتيب الوظائف ، وذلك اعمالا اما لقوانين الاصلاح الوظيفى أو قواعد نقل العاملين على الوظائف المقيمة أو غير ذلك من أسباب ٠

( جـ ) تقوم كل وحدة باعداد بيـان تجميعى عـددى على مستوى كافة المجموعات النوعيـة مقارنا بما هو مدرج بجداول موازناتها للعـام المالى ١٩٧٩ وبحيث تكون اعداد درجات الوظائف بعد توزيعها مطابقة لمـا قبل التوزيع بالنسبة لكل مجموعة ٠

ومرفق نموذج « ٣ » لكيفية توزيع مجموعة وظيفية واردة فى موازنة سنة ١٩٧٩ على المجموعات النوعية ٠

( د ) مراعـاة التأشير بهامش كل موازنـة قرين كل درجة ماليـة باعـداد درجـات الوظـائف التى تتقاضى بدل تفرغ فى حالـة وجود هذه الوظائف ضمن مجموعات وظيفية متداخلة مع وظائف أخرى ، كما يراعى التأشير بهامش استمارة موازنة كل وحدة بعد الانتهاء من اعدادها بـأن استمارة موازنة الوظائف بهـا قد أعدت بالتطبيق لأحـكام قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤لسنة ١٩٧٨ ٠

« مثال »

## كيفية توزيع الوظائف التخصصية على مجموعاتها النوعية

نموذج رقم ( ٣ )

| المجموعة النوعية | الوظائف التخصصية | | | | | الاجمالى | المدرج بالموازنة | | | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الدرجة | المجموعات النوعية وفقا لقرار رئيس الجهاز رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ | | | | | | تخصصية | تنمية ادارية | الاجمالى | |
| الأولى | | | | | | | | | | |
| الثانية | | | | | | | | | | |
| الثانية | | | | | | | | | | |

# كتاب دورى رقم (٤٢) لسنة ١٩٨٠

## بشـأن

## انجاز اجراءات مواءمة جداول الوظائف ونقل العاملين الى الوظائف الواردة بجداول الوظائف المعتمدة واعداد استمارة موازنة الوظائف

## ( الباب الأول ـ الأجور )

## بالوحدات الخاضعة لأحكام القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨

السيـد /

تحية طيبة وبعد ،

لاحظ الجهاز أن بعض الوحدات لم تنته بعد من مواءمة جـداول وظائفها أو التى اعتمدت جداولها فى ظل أحكام القانوه ٤٧ لسنة ١٩٧٨ لسنة ١٩٧٨ بشأن المعايير اللازمة لترتيب وظائف العاملين المدنيين بالدولة وكتاب الجهاز الدورى رقم ١٩ لسنة ١٩٧٩ وذلك فى نطاق التقييم الحالى للوظائف .

كما لاحظ أيضا أن بعض الجهات التى انتهت من مواءمة جـداول وظائفها أو التى أعتمدت جداولها فى ظل أحكام القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ لم تقم بانجاز عمليات نقل العاملين الى الوظائف المعتمدة واعداد استمارة موازنة الوظائف ( الباب الأول ـ أجور ) .

ونظرا لأن عدم الانتهاء من هذه الاجراءات يحول دون اجراء ترقيات العاملين بهذه الوحدات الى الوظائف الخالية طبقا لحكم المادة ٣٦ من القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ والتى تنص على أنه « بمراعاة استيفاء العامل لاشتراطات شغل الوظيفة المرقى اليها تكون الترقية اليها من الوظيفة التى تسبقها مباشرة فى الدرجة والمجموعة النوعية التى تنتمى اليها » .

ولما كانت المادة ١٣ من التأشيرات العامة لموازنة السنة المالية ١٩٨١/٨٠ تنص على أنه « بالنسبة للجهات التى تطبق القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ التى اعتمدت مشروعات ترتيب وظائفها يراعى أن تتقدم الى الجهاز المركزى للتنظيم والادارة خلال السنة المالية بمقترحاتها فى شأن اعادة توزيع درجات وظائفها سواء الخالية أو المشغولة المدرجة بموازنتها على

المجموعات النوعية المختلفة الواردة بجداول ترتيب وظائفها لمراجعتهـــا واقرارها مع تحديد مسميات الوظائف من واقع جداول الترتيب المعتمـدة ولا يعتبر هذا التعديل ساريا الا من تاريخ موافقة وزارة المالية ويشترط عدم تجاوز اعتمادات الباب » ٠

فان الجهاز يهيب بالوحدات التى لم تنته بعد من مواءمة جداول وظائفها أن تبادر بانجازها ومراجعتها من الجهاز ، كما تهيب بهذه الوحدات وغيرها من الجهات التى اعتمدت جداول ترتيب وظائفها طبقا للقانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ أن تنتهى من اجراءات نقل العاملين الى الوظائف المعتمدة واعـداد استمارة موازنات وظائفهـا وموافاة الجهاز بها على أن تنتهى الاجراءات السابقة خلال أسبوعين ٠

وعملا على توحيد القواعد والاجراءات التى تحكم اعداد استمارة موازنة الوظائف فقد أعد الجهاز هذه المجموعة من القواعد والارشادات المرفقة ٠

هذا ٠٠ وتجدر الاشارة الى أن اعداد استمـــارة موازنة الوظـــائف واعتمادها على الوجه المتقدم يعتبر الأساس فى دراسة اقتراحات الوحدات المختلفة لتمويل وظائفها طبقا للتأشيرات العامة للسنة المالية ١٩٨١/٨٠ كما يوفر السند القانونى والموضوعى لاجراء ترقيات العاملين بالوحدات وكافة شئون الخدمة المتعلقة بهم ٠

برجاء التفضل بالاحاطة والتنبيه باتخـــاذ الـــلازم ونشر القـواعد والاجراءات المرفقة على الوحدات التابعة لسيادتكم ٠

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ؟

تحريرا فى ١٩٨٠/١١/٣

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

**« دكتور حسن توفيق »**

الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

## « قواعــــــد »

## اعداد استمارة موازنة الوظائف ( الباب الأول - الأجور )

## للعام المـالى ١٩٨١/٨٠ م

رغبة فى الانتهاء من تنفيذ ما ورد بالمادة (١٣) من التأشيرات العامة لموازنة السنة المالية ١٩٨١/٨٠ بهدف الربط بين اعتمادات الأجور المدرجة بموازنة الدولة وبين الوظائف الممولة من واقع جداول ترتيب الوظـــائف المعتمدة واتخاذ ذلك أساسا لدراسة وتحديد الاحتياجات الوظيفية الحقيقية فقد أعدت مجموعة من القواعد والاجراءات فى شأن اعداد استمارة الموازنة على الوجه التالى :

**أولا : الخطوات التمهيدية الواجب انجازها قبل البدء فى اعداد استمارة الموازنة :**

يتطلب الأمر قبل البدء فى اعداد استمارة الموازنة انجاز الخطوات التالية : ـ

١ ـ يتعين على وحدات الدولة التى تطبق نظام العـــاملين المدنيين بالدولة والتى تم اعتماد جداول ترتيب وظائفها فى ظل أحكام القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ أو اعتماد مشروعات مواءمة وظائفها التى أعتمدت فى ظـــل القانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ الانتهاء من نقل العاملين الى الوظائف الـواردة بجداول الترتيب طبقا للمادة «٩» من معايير ترتيب الوظائف الصـــادرة بقرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ .

٢ ـ الانتهاء من بحث تظلمات العاملين من قرارات نقلهم الى الوظائف المعتمدة استنادا للمادة «١٠» من قرار رئيس الجهـــاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ المشار اليه .

٣ ـ بالنسبة للجهات التى تطبق لوائح أو قوانين خاصة فيتعين أن تكون استمارة الموازنة ترجمة حقيقية لواقعهـا الوظيفى أو جداولها المعتمدة طبقا للمادة «١٥» من التأشيرات العامة للسنة المالية ١٩٨١/٨٠ ،

**ثانيا : اجراءات اعداد استمارة الموازنة :**

يتم اعداد استمارة الموازنة وفقا للاجراءات التالية :

**١ ـ اعادة توزيع الوظائف على المجموعات النوعية :**

تتولى الجهات التى تطبق أحكام القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ اعادة توزيع درجات وظائفها الممولة سواء المشغولة أو الخالية بموازناتها الحالية على المجموعات النوعية التى اشتمل عليها جدول الترتيب المعتمد وباتخاذ القرارات الادارية الصادرة بنقل العاملين الى الوظائف المعتمدة أساسا فى هذا التوزيع وبمراعاة ما يلى :

( أ ) يتم توزيع درجات الوظائف التخصصية التى قد تكون مدرجة فى مجموعة واحدة بالموازنة هى مجموعة الوظائف التخصصية أو عدة مجموعات نوعية تحت مجموعة الوظائف التخصصية أو التنمية الادارية على المجموعات النوعية التخصصية المختلفة الواردة بجداول الترتيب المعتمدة ٠

وكذلك الحال بالنسبة لوظائف المجموعتين الفنية والحرفية فيتم توزيعها على المجموعات النوعية المستحدثة بهاتين المجموعتين ٠

(ب ) يراعى أن يكون توزيع درجات الوظائف الممولة سواء المشغولة أو الخالية على المجموعات النوعية كما سبق ايضاحه فى الفقرة السابقة فى نطاق اجمالى اعداد درجات موازنة الجهة للعام المالى ١٩٨١/٨٠ تحت كل مجموعة وظيفية على حدة ( التخصصية / الفنية / المكتبية / الحرفية / الخدمات المعاونة ) دون زيادة أو نقص ٠ مع الأخذ فى الاعتبار ما سيرد بالفقرة (جـ) ٠

(جـ ) يتعين ألا يترتب على اعادة توزيع درجات الوظائف على المجموعات الوظيفية نقل درجة وظيفة من مجموعة مكتبية أو فنية الى مجموعة تخصصية ، أو درجة وظيفة من مجموعة حرفية الى مجموعة فنية أو مكتبية ، أو درجة وظيفة من مجموعة الخدمات المعاونة الى أى من المجموعات الأخرى أو تنقل درجة وظيفة فيما بين المجموعات ( الفنية / المكتبية ) وذلك فيما عدا ما يترتب على تطبيق الفقرة الأولى من البند (٤) من المادة «٩» من معايير ترتيب الوظائف الصادر بها قرار السيد الدكتور رئيس الجهاز رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ والتى تنص على ما يلى :

« اذا اتفق نوع ودرجة الوظيفة المعادلة طبقا لتقييمها مع نوع عمل ودرجة شاغل الوظيفة واستوفى شروط شغلها فيما عدا شرط مستوى

التأهيل العلمى نقل بدرجته الى وظيفة من مجموعة نوعية أخرى مستوف لشروط شغلها » ..

وفى هذه الحالة على الجهة أن تتقدم بحصر لتلك التعديلات فى مذكرة ايضاحية منفصلة ترفق بالاستمارة حتى يمكن دراستها .

٢ ـ بعد اعادة توزيع درجات الوظائف على المجموعات النوعية فى ضوء القواعد السابق ايضاحها تأتى الخطوة الخاصة بادراج مسميات الوظائف الممولة داخل كل مجموعة نوعية على حدة وقرين كل درجة مالية مدرجة فى الموازنة وذلك فى ضوء الاعتبارات الآتية : ـ

( أ ) أن تكون مسميات الوظائف التى تدرج فى الاستمارة محددة من واقع القرارات الادارية الصادرة من السلطة المختصة بنقل العاملين الى الوظائف المعتمدة ـ كما سبق ايضاحه ...

(ب ) يراعى عند تحديد مسميات الوظائف العليا باستمارة الموازنة ضرورة مراجعة التأشيرات الواردة قرين أى من هذه الوظائف سواء بجداول موازنة الجهة للسنة المالية ٨٠/١٩٨١ أو ما جاء من ملاحظات أو تعديلات فى تقرير الجهاز الخاص بمراجعة واعتماد جداول الوظائف بغرض تحديد وضع كل وظيفة على حدة وتقرير ما اذا كانت تظل فى موازنة الجهة بصفة أصلية أو التأشير عليها بأنها شخصية تلغى لدى خلوها من شاغلها أو أنها زائدة على حاجة جداول ترتيب الوظائف المعتمدة .

(ج ) يراعى عند وضع مسميات الوظائف ( كبير اخصائيين أو كبير باحثين ) بدرجة مدير عام أن تدرج مع مسميات وظائف كل مجموعة نوعية على حدة دون وضعها مع مجموعة وظائف الادارة العليا .

( د ) يراعى أن تدرج مسميات الوظائف التكرارية باستمارة الموازنة كل وظيفة على حدة مع تحديد العدد لكل منها وذلك حتى يمكن دراسة الأعداد المطلوب تمويلها من هذه الوظائف مستقبلا فى ضوء المقررات الوظيفية وذلك بمشروعات الموازنة ومرفق طيه النماذج التالية :

★ نموذج رقم (١) استمارة الموازنة .

★ نموذج رقم (٢) بيان تجميعى عددى للوظائف موزعا على المجموعات النوعية .

# نموذج رقم ( ١ ) استمارة الموازنة

| الوظائف | الدرجة | المالي الربط | العدد | التكاليف | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|
| المجموعة النوعية لوظائف الادارة العليا : | | | | | |
| ... ... ... ... ... ... | وزيـــر | | | | |
| ... ... ... ... ... ... | نائب وزير | | | | |
| ... ... ... ... ... ... | وكيل أول | | | | |
| ... ... ... ... ... ... | وكيل وزارة | | | | |
| ... ... ... ... ... ... | مدير عـام | | | | |
| مجموعة وظائف المجموعة النوعية لوظائف الادارية العليـــا : | | | | | |
| المجموعة النوعية ... ... : | | | | | |
| مجموع وظائف المجموعة النوعية ... ... ... ... ... | | | | | |
| المجموعة النوعية ... ... : | | | | | |
| مجموع وظائف المجموعـــة النوعية ... ... ... ... | | | | | |
| ( ... .. ... ... الخ ) | | | | | |

## « نموذج رقم ٢ »
## عن كيفية توزيع الوظائف التخصصية على مجموعاتها النوعية

| المجموعة النوعية | الوظائف التخصصية | | | | | | الاجمالي | المدرج بالموازنة | | | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الدرجة | المجموعات النوعية التخصصية | | | | | | | تخصصية | تنمية ادارية | الاجمالي | |
| | | | | | | | | | | | |

يستعمل هذا النموذج في باقي المجموعات النوعية ( الفنية / الحرفية )

# كتاب دورى رقم (٤٩) لسنة ١٩٨٠

السيد /

تحية طيبة وبعد ..

فاتشرف بأن ارسل الى سيادتكم ـ رفق هذا ـ قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ٣٤١ لسنة ١٩٨٠ بتعديل بعض أحكام قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ بشأن المعايير اللازمة لترتيب الوظائف للعاملين المدنيين بالدولة والاحكام التى يقتضيها تنفيذه .

رجاء التفضل باصدار التعليمات للوحدات التابعة لكم باتخاذ اللازم .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ؟

تحريرا فى : ١٩٨٠/١٢/٢١

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

« دكتور حسن توفيق »

# قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

## رقم ( ٣٤١ ) لسنة ١٩٨٠

**بشان تعديل بعض احكام قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ بشان المعايير اللازمة لترتيب الوظائف للعاملين المدنيين بالدولة والأحكام التي يقتضيها تنفيذه**

رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والادارة

بعد الاطلاع على القانون رقم ١١٨ لسنة ١٩٦٤ في شأن انشاء الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ،

وعلى القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ باصدار نظام العاملين المدنيين بالدولة ،

وعلى قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ بشأن المعايير اللازمة لترتيب الوظائف للعاملين المدنيين بالدولة والأحكام التى يقتضيها تنفيذه ،

وعلى موافقة اللجنة العليا للتخطيط والسياسات بجلستها المنعقدة فى ١٠/١١/١٩٨٠ على فتح المجال أمام حملة المؤهلات دون الجامعية للترقية الى وظائف من درجة مدير عام :

## قـــرر :

مادة ١ : يضاف الى الملحق رقم «١» من قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ مستوى نمطى بمسمى وظيفة « كبير فنيين » بدرجة مدير عام بالمجموعات النوعية للوظائف الفنية ومستوى نمطى بمسمى وظيفة « كبير كتاب » بدرجة مدير عام بالمجموعة النوعية للوظائف المكتبية وتعتبر هاتان الوظيفتان امتدادا لوظائف كلتا المجموعتين .

مادة ٢ : يستبدل بتعريف درجة مدير عام والدرجة الأولى الواردتين بالملحق رقم ٣ من قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ التعريف التالى :

## درجة مدير عام

تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التى يقوم شاغلوها تحت التوجيه العام برئاسة احدى وحدات الدولة أو الاشراف على أعمال نشاط ذى طبيعة متنوعة يمارسه تقسيم تنظيمى يطلق عليه اسم « ادارة عامة » تتكون عادة من عدد من التقسيمات الداخلية التى يطلق على كل منها اسم « ادارة » وتحقق الادارة العامة فيما بينها خدمة أو غرضا محددا ·

وتتضمن واجبات ووظائف هذه الدرجة مهام توجيه الأفراد وتخطيط برامج العمل والتنسيق والرقابة ·

كما يقوم شاغلو وظائف هذه الدرجة باجراء الاتصالات بغرض التحدث أو تمثيل الوحدة ·

ولشاغلى وظائف هذه الدرجة حرية التصرف فى معالجة الموضوعات فى حدود السياسات المعتمدة وكذا اصدار القرارات التنفيذية والاعتماد النهائى لبعض الأعمال ·

وقد تتضمن بعض وظائف هذه الدرجة وظائف كبيرى الاخصائيين أو الباحثين ممن تتوافر فيهم المعرفة النظرية المتخصصة والخبرة العملية العالية فى مجالات مختلفة من العمل التخصصى أو البحثى وممن ترى الوحدة تفرغهم لواجبات تخصصهم دون ان يوكل اليهم مهام الادارة العليا ·

كما قد تتضمن بعض وظائف هذه الدرجة وظائف كبير فنيين أو كبير كتاب ممن يقومون بتقديم الخبرة العملية فى الأعمال الفنية أو المكتبية وترى الوحدة أن تسند اليهم أعمال على مستوى عال من الأهمية فى هذه المجالات ترقى فى مستوى مسئولياتها وتنوعها الى مستوى وظائف هذه الدرجة على أن تتوافر فى شاغلى هذه الوظائف الخبرة العملية الطويلة فى مجالات مختلفة من العمل الفنى أو المكتبى ·

**الحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغل وظائف هذه الدرجة :**

يتطلب شغل الوظائف فى هذه الدرجة ضرورة توافر :

**بالنسبة لوظيفة مدير عام :**

★ التأهيل العلمى وفقا لما تحدده بطاقة وصف الوظيفة بجداول الترتيب المعتمدة ·

★ قضاء مدة بينية قدرها سنتان على الأقل فى وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة ٠

★ اجتياز البرامج التدريبية فى مجال الادارة والتى تتيحها الوحدة ٠

★ قدرة على القيادة والتوجيه ٠

بالنسبة لوظائف كبيرى اخصائيين أو باحثين :

★ التأهيل العلمى وفقا لما تحدده بطاقة وصف الوظيفة بجداول الترتيب المعتمدة ٠

★ قضاء مدة بينية قدرها سنتان على الأقل فى مجال العمل التخصصى بذاته فى وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة ٠

★ قدرة فائقة على اعداد الدراسات والبحوث أو القيام بالأعمال التخصصية ذات المستوى الرفيع ٠

بالنسبة لوظائف كبيرى فنين أو كتاب :

★ التأهيل العلمى وفقا لما تحدده بطاقة وصف الوظيفة بجداول الترتيب المعتمدة ٠

★ قضاء مدة بينية قدرها خمس سنوات على الأقل فى مجال العمل الفنى أو المكتبى فى وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة ٠

★ اجتياز البرامج التدريبية فى مجال العمل الفنى أو المكتبى والتى تتيحها الوحدة ٠

★ قدرة فائقة على تقديم الخبرة العملية فى مجال الأعمال الفنية أو المكتبية ٠

## الدرجـــة الأولى

تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التخصصية التى يقوم شاغلوها تحت التوجيه العام بالاشراف على تنفيذ أعمال رئيسية فى أحد مجالات الأعمال التخصصية أو رئاسة تقسيم تنظيمى يطلق عليه اسم « ادارة » وقد يتكون من عدد من الأقسام ٠

وتتضمن واجبات وظائف هذه الدرجة وضع برامج تفصيلية لانجاز الأعمال والاشراف العام على تنفيذها ومراجعتها ٠

كما يقوم شاغلو وظائف هذه الدرجة باجراء بعض الاتصالات بغرض الاشتراك فى لجان .

ولشاغلى وظائف هذه الدرجة حرية التصرف فى حدود القوانين واللوائح ولهم سلطة اصدار الأوامر والتعليمات وايجاد الحلول المناسبة للمشكلات الصعبة .

وقد يترتب على خطأ شاغلى وظائف هذه الدرجة الحاق الضرر بتنفيذ الأعمال والبرامج .

وقد تتضمن بعض وظائف هذه الدرجة القيام بأعمال البحوث والدراسات التخصصية العميقة .

كما تتضمن الوظائف الفنية أو المكتبية التى تتولى عادة الاشراف على عدد كبير من العاملين أو عدد من الأقسام التى تزاول أعمالا فنية أو مكتبية ترقى فى مسئولياتها الاشرافية الى مستوى وظائف هذه الدرجة .

**الحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغل وظائف هذه الدرجة :**

يتطلب شغل الوظائف فى هذه الدرجة ضرورة توافر :

★ التأهيل العلمى وفقا لما تحدده بطاقة وصف الوظيفة بجداول الترتيب المعتمدة .

★ قضاء مدة بينية قدرها ست سنوات على الأقل فى وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة .

**مادة ٣ :** يلغى كل نص يتعارض مع أحكام هذا القرار .

**مادة ٤ :** ينشر هذا القرار فى الوقائع المصرية .

صدر فى ( ١٠ من صفر سنة ١٤٠١ هـ )
( ١٧ من ديسمبر سنة ١٩٨٠ )

**« دكتور / حسن توفيق »**

# كتاب دورى رقم (٢٢) لسنة ١٩٨٢

## بشأن تعديل مسميات الادارة العليا

السيد /

تحية طيبة وبعد ،

صدر القانون رقم ١١٧ لسنة ١٩٨٢ بتعديل بعض أحكام قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وقد نص فى مادته الأولى بأن تنشأ بكل وزارة وظيفة واحدة لوكيل الوزارة لا تقابلها درجة مالية ويعاون وكيل الوزارة الوزير فى مباشرة اختصاصاته .. الخ .

كما نصت المادة الثانية بأن تضع كل وحدة هيكلا تنظيميا لها يعتمد من السلطة المختصة بعد أخذ رأى الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ويراعى فيه تقسيم الوحدة الى قطاعات وادارات مركزية أو مديريات بما يتناسب والأنشطة الرئيسية لكل وحدة وحجم ومجالات العمل المتميزة بكل قطاع أو ادارة مركزية أو مديرية .

كذلك نصت المادة الثالثة على أن يستبدل بدرجتى « وكيل أول ووكيل وزارة » الواردتين بالجدول الملحق بقانون نظام العاملين المدنيين بالدولة بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ درجتا الممتازة أو العالية حسب الأحوال .

وتنفيذا لأحكام هذا القانون واسهاما من الجهاز فى معاونة الوحدات الادارية لتحقيق الأهداف المرجوة من القانون فى اطار مفاهيم وقواعد موحدة .

فقد صدر قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم (٣٤٧) لسنة ١٩٨٢ ( المرفق صورته ) بتعديل بعض أحكام القرار رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ بشأن معايير ترتيب الوظائف للعاملين المدنيين بالدولة

والأحكام التى يقتضيها تنفيذه بما يتفق مع أحكام القانون رقم ١١٧ لسنة ١٩٨٢ ٠

كما صدر قرار رئيس الجهاز رقم ( ٣٤٨ ) لسنة ١٩٨٢ ( المرفق صورته ) بتعديل مسميات وظيفة وكيل أول وزارة لشئون ٠٠٠ الى رئيس قطاع ٠٠٠ ووظيفة وكيل وزارة لشئون ٠٠٠ الى رئيس ادارة مركزية ٠٠٠ أو مدير مديرية ٠٠٠ مع استحداث وظيفة واحدة لوكيل الوزارة لاتقابلها درجة مالية ٠

وبالنسبة للوزارات التى بها وظيفة بدرجة نائب وزير يباشر السادة نواب الوزراء الاختصاصات المنصوص عليها بالقانون رقم ١١٧ لسنة ١٩٨٢ المبينة بالمادة الأولى منه ٠

نرجو التفضل بالتنبيه نحو اجراء التعديلات اللازمة على جدول الوظائف المعتمد بما يتفق مع أحكام هذا القانون ٠

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ؟

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

تحريرا فى ١٩٨٢/٨/١٠ « دكتور حسن توفيق »

# قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

# رقم (٣٤٧) لسنة ١٩٨٢

## بتعديل بعض أحكام قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨

## بشـــأن

## المعايير اللازمة لترتيب الوظائف للعاملين المدنيين بالدولة

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

بعد الاطلاع على القانون رقم ١١٨ لسنة ١٩٦٤ فى شـــأن انشاء الجهاز المركزى للتنظيم والادارة .

وعلى القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ باصدار نظام العاملين المدنيين بالدولة .

وعلى القانون رقم ١١٧ لسنة ١٩٨٢ بتعـديل بعض أحكام قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ .

وعلى قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ بشأن المعايير اللازمة لترتيب الوظائف للعاملين المدنيين بالدولة والأحكام التى يقتضيها تنفيذه والمعدل بالقرار رقم ٣٤١ لسنة ١٩٨٠ .

## قـــرر :

مادة ١ : يعدل الملحق رقـــم (١) المرفق بقرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ وذلك على النحو الآتى :

( أ ) تضاف وظيفة وكيل وزارة لوظائف الادارة العليا ولا تقابلها درجة ماليـــة .

( ب ) تستبدل بدرجة وكيل أول الدرجة الممتازة ، كما تستبدل بوظيفة وكيل أول وزارة وظيفة رئيس قطاع .

( جـ ) تستبدل بدرجة وكيل وزارة الدرجة العاليـــة كما تلغى وظيفة وكيل وزارة ورئيس قطاع المقابلتين لهذه الدرجة .

**مادة ٢** : يستبدل بالتعريف العام للمجموعة النوعيــة لوظائف الادارة العليا التعريف التالى :

« تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها القيام بمعاونة الوزير فى مباشرة اختصاصاته أو القيام بمهام الادارة العليا من تخطيط لبرامج العمل وتنظيم وتنسيق الأعمـال ومتابعتها وتوجيـــه الأفراد » .

وتبدأ وظائف المجموعة بدرجة مدير عام وتتدرج وفقـــا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد ، كما تتضمن وظيفـة وكيل وزارة واحدة بكل وزارة بلا درجة مالية .

**مادة ٣** : تضاف لأمثلة مجالات أعمال وظائف الادارة العليا ــ معاونة الوزير فى مباشرة اختصاصاته بالنسبة لوظيفة وكيل وزارة .

**مادة ٤** : يستبدل بتعريف درجـــة وكيل أول ودرجـة وكيل وزارة الواردتين بالملحق رقم (٣) من قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ التعريف التالى :

( الدرجة الممتازة )

تتضـــمن هذه الدرجة جميع الوظائف التى يقوم شـاغلوها تحت التوجيه الادارى العام برئاســـة احدى وحدات الدولة أو الاشراف على نشاط رئيس أو أكثر فى ديوان عام وزارة أو أحد الأجهزة يطلق عليه اسم قطاع يتكون من عدد من التقسيمات الداخلية التى يطلق عليها اسم ادارة مركزية وتتضمن واجبـات وظائف هذه الدرجة اعتماد أو تحـديد السياسات والخطط العامة والأهداف الرئيسية للوحدة ومتابعة تحقيق الأهداف كمـا يقوم شاغلو وظائف هذه الدرجة باجراء الاتصالات بغرض تمثيل الوحدة والارتباط بأسسها ولشاغلى وظائف هذه الدرجة حرية تصرف واسعة ولهم سلطة اصدار القرارات المتعلقة بالسياسات والأهداف العامة للوحدة وكذا برامج العمل وخططه أو الاعتماد النهائى للأعمال .

وقد يترتب على خطأ شاغلى وظائف هذه الدرجـة الحاق أضرار جسيمة بمصالح وخطط الدولة العليا .

**الحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغل وظائف هذه الدرجة :**

ـــ يتطلب شغل الوظائف فى هذه الدرجة ضرورة توافر :

* التأهيل العلمى وفقاً لما تحدده بطاقة وصف الوظيفة بجداول الترتيب المعتمدة .
* قضاء مدة بينية قدرها ستة على الأقل فى وظيفة من الدرجة العاليـة .
* اجتياز البرامج التدريبية فى مجال الادارة التى تتيحها الوحدة
* قدرة فائقة على التوجيه والقيادة وتخطيط ووضع السياسات والأهـــداف .

## ( الدرجة العالية )

تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التى يقوم شــاغلوها تحت التوجيه الادارى العام برئاسة احدى وحدات الدولة أو مديرية أو الاشراف على أعمــال نشاط رئيسى ذى طبيعــة معقدة أو متنوعة يمارســه تقسيم تنظيمى يطلق عليه اسم « ادارة مركزية » تتكون من عدد من التقسيمات الداخلية التى يطلق على كل منها اسم « ادارة عامه » .

وتتضمن واجبات وظائف هذه الدرجة الاشتراك فى وضع السياسات العامة للوحدة والتخطيط العام لبرامج العمل وكذا التوجيــه العــام والتنســيق ومتــابعة التطبيق داخــل التقســيمات التنظيميــة الداخليــة التابعة لها .

كمــا يقــوم شاغلو وظائف هــذه الدرجة باجراء الاتصالات بغرض تمثيــل الوحــدة أو التحــدث أو الارتباط باسمها ولشــاغلى وظائف هذه الدرجة حرية تصرف كبيرة فى معالجة الموضوعات ولهم سلطات اصدار القرارات واعتماد الأعمال وقد يترتب على خطأ شاغل الوظيفة الأضرار بمصالح الجهة أو الجمهور أو الدولة .

**الحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغل وظائف هذه الدرجة :**

يتطلب شغل الوظائف فى هذه الدرجة ضرورة توافر :

* التأهيل العلمى وفقا لما تحدده بطــاقة وصف الوظيفة بجداول الترتيب المعتمدة .
* قضاء مدة بينية قدرها سنة على الأقل فى وظيفة مدير عام .

* اجتياز البرامج التدريبية فى مجـــال الادارة والتى تتيحها الجهـــة .

* قدرة كبيرة على القيادة والتوجيـــه ووضع الخطط والبرامج ومتابعتها .

مادة ٥ : يلغى كل نص يتعارض مع أحكام هذا القرار .

مادة ٦ : ينشر هذا القرار فى الوقائع المصرية .

« دكتور حسن توفيق »

صدر فى : ١٩٨٢/٨/٩

# قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

## رقم (٣٤٨) لسنة ١٩٨٢

### بتعديل بعض مسميات الوظائف بجدول الوظائف المعتمدة بالوزارات

بعد الاطلاع على القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ باصدار نظام العاملين المدنيين بالدولة المعدل بالقانون رقم ١١٧ لسنة ١٩٨٢ ٠

وعلى قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ بشأن المعايير اللازمة لترتيب الوظائف للعاملين المدنيين وتعديلاته٠

**قـــرر :**

**مادة ١ :** تستحدث بجدول وظائف كل وزارة وظيفة واحـــدة لوكيـل الوزارة لاتقابلها درجة مالية ٠

وبالنســبة للوزارات التى بهـا وظيفـــة لدرجة نائب وزير يباشر السادة نواب الوزراء الاختصاصات المنصوص عليها بالقانون رقم ١١٧ لسنة ١٩٨٢ ٠

**مادة ٢ :** تعدل مسميات الوظائف الواردة بجداول وظائف كل وزارة بالنسبة لدرجتى وكيل أول ، وكيل وزارة على الوجه التالى :

( أ ) وكيل أول الى رئيس قطاع لشئون ٠٠٠ من الدرجة الممتازة .

( ب ) وكيل وزارة الى رئيس ادارة مركزية لشئون ٠٠٠ أو مدير مديرية من الدرجة العالية ٠

**مادة ٣ :** فى حالة وجود درجة وكيل أول واحدة بجدول وظائف الوزارة المعتمدة يعدل مسماها الى رئيس قطاع ديوان عام الوزارة من الدرجة الممتازة ٠

**مادة ٤ :** يلغى كل نص يتعارض مع أحكام هذا القرار ٠

صدر فى ١٩٨٢/٨/٩

« دكتور حسن توفيق »٠

# كتاب دورى رقم (٢٣) لسنة ١٩٨٢

## بشأن تعديل معايير ترتيب الوظائف الخاصة بالادارة العليا بالهيئات العامة

السيد /

تحية طيبة وبعد ،

صدر القانون رقم ١١٧ لسنة ١٩٨٢ بتعديل بعض أحكام قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وقد نص فى المادة الثانية بأن تضع كل وحدة هيكلا تنظيميا لها يعتمد من السلطة المختصة بعد أخذ رأى الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ويراعى فيه تقسيم الوحدة الى قطاعات وادارات مركزية أو مديريات بما يتناسب والأنشطة الرئيسية لكل وحدة وحجم ومجالات العمل المتميزة بكل قطاع أو ادارة مركزية أو مديرية ٠

كذلك نصت المادة الثالثة على أن يستبدل بدرجتى « وكيل أول » و « وكيل وزارة » الواردتين بالجدول الملحق بقانون نظام العاملين المدنيين بالدولة بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ درجتا الممتازة أو العالية حسب الأحوال ٠

وتنفيذا لأحكام هذا القانون واسهاما من الجهاز فى معاونة الهيئات العامة لتحقيق الأهداف المرجوة من القانون فى اطار مفاهيم وقواعد موحدة ٠

فقد صدر قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم (٣٤٧) لسنة ١٩٨٢ بتعديل بعض أحكام القرار رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ بشأن معايير ترتيب الوظائف للعاملين المدنيين بالدولة والأحكام التى يقتضيها تنفيذه بما يتفق وأحكام القانون رقم ١١٧ لسنة ١٩٨٢ ، وكذا القرار رقم ٣٤٩ لسنة ١٩٨٢ بتعديل جداول وظائف الهيئة ( المرفق صورته )٠

لذلك نرجو التفضل بالتنبيه نحو اجراء التعديلات اللازمة على جدول وظائف الهيئة التابعة المعتمد بالنسبة لوظيفتى وكيل أول ، وكيل وزارة على الوجه الآتى :

- وكيل أول الى رئيس قطاع لشئون ...    من الدرجة الممتازة .
- وكيل وزارة الى رئيس ادارة مركزية لشئون ..    من الدرجة العالية .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

تحريرا فى ١٩٨٢/٨/١٠

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

« دكتور حسن توفيق »

# قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

# رقم (٣٤٩) لسنة ١٩٨٢

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

بعد الاطلاع على القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ باصدار قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة والمعدل بالقانون رقم ١١٧ لسنة ١٩٨٢ ٠

وعلى قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ بشـــأن المعايير اللازمة لترتيب الوظـــائف للعاملين المدنيين بالدولة وتعديلاته ٠

## قــرر :

مادة ١ : يعدل جدول وظائف الهيئة المعتمد بالنسبة لوظيفتى وكيل أول ووكيل وزارة على الوجه الآتى :

ــ وكيــل أول الى رئيس قطــاع لشئون ٠٠ من الدرجة الممتازه

ــ وكيــل أول الى رئيس قطــاع لشــئون ٠٠ من الدرجة الممتازة

مادة ٢ : يلغى كل نص يتعارض مع أحكام هذا القرار ٠

صدر فى ١٩٨٢/٨/٩

« دكتور حسن توفيق »

# كتاب دورى رقم (٣٠) لسنة ١٩٨٢

## بشــأن

## اعتبار مسميات الوظائف الواردة بمعايير الترتيب

## استرشادية مع الالتزام بالمستويات النمطية لمستوى

## الصعوبة والمسئولية فى نطاق كل مجموعة نوعية

السـيد /

تحية طيبة وبعد

فقد تضـمن قرار رئيس الجهـاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ بشأن المعايير اللازمة لترتيب الوظائف للعاملين المدنيين بالدولة والأحكام التى يقتضيها تنفيذه الملحق رقم (١) الخاص بجدول المستويات النمطية لمسميات الوظائف ، والذى انتهى بملحوظة مجملها أن تقرن المستويات النمطية الموضـحة بالجدول بمسميات الوظائف على مستوى وحدات الدولة عند وصف الوظائف ، وعلى كل جهة أن توضح طبيعة العمل بحيث يظهر المسمى المجموعة النوعية التى تنتمى اليها الوظيفة والمستوى الدال على درجتها وعما اذا كانت وظيفة اشرافية أم غير اشرافيـة ، كمـا يجوز للوحدة أن تستخدم المسميات المناسبة لنوع العمل بها بمراعاة المستويات النمطية لمسميات الوظائف المشار اليها .

مؤدى ذلك أن مسميات الوظائف الواردة بالملحق المشـار اليـه والوارد بقرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسـنة ١٩٧٨ والقرارات المعدلة له استرشادية للوحدة الادارية عند اعدادها

لمسميات وظائف مشروع ترتيب وظائفهـا ولها أن تستخدم مسميات أخرى حسب طبيعة العمل فى كل مجموعة وظيفية على حـدة ، على أن تلتزم بالمستويات النمطية لمستويات الصعوبة والمسئولية فى نطاق كل مجموعة نوعية .

المرجو التكرم بالتنبيه على الوحدات التابعة لسيادتكم بمراعاة ذلك.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

تحريرا فى : ١٩٨٢/١٠/٢

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

« دكتور حسن توفيق »

# كتاب دورى رقم (٣١) لسنة ١٩٨٢

## بشـــأن

## تعديل الحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة
## لشغل وظائف كبير كتاب أو كبير فنيين
## من درجة مدير عام

السـيـد /

تحية طيبة وبعد

أتشرف بأن أرفق لسيادتكم نسخة من قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ٣٩٤ لسنة ١٩٨٢ بشأن تعديل الحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغل وظائف كبير كتاب أو كبير فنيين من درجة مدير عام .

برجاء التفضل بالتنبيه باتخاذ اللازم .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،

تحرير فى : ١٩٨٢/١٠/٣

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

« دكتور حسن توفيق »

# قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

# رقم (٣٩٤) لسنة ١٩٨٢

## بشــــان

## تعديل بعض أحكام قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ٣٤١ لسنة ١٩٨٠ المعدل لاحكام قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ بشأن المعايير اللازمة لترتيب الوظائف للعاملين المدنيين بالدولة والأحكام التى يقتضيها تنفيذه

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

بعد الاطلاع على القانون رقم ١١٨ لسنة ١٩٦٤ فى شأن انشاء الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ،

وعلى القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ باصدار نظام العاملين المدنيين بالدولة وتعديلاته .

وعلى قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ بشأن المعايير اللازمة لترتيب الوظائف للعاملين المدنيين بالدولة والأحكام التى يقتضيها تنفيذه المعدل بقرارى رئيس الجهـــاز المركزى للتنظيم والادارة رقمى ٣٤١ لسنة ١٩٨٠ ، ٣٤٧ لسنة ١٩٨٢ .

## قـــرر :

**مادة ١ :** يعدل الحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغل وظائف كبيرى كتاب أو فنيين من درجة مدير عام على النحو التالى :

* التأهيل العلمى وفقا لما تحدده بطاقة الوظيفة بجدول الوظائف المعتمدة .

* قضاء مدة بينية قدرها ثلاث سنوات على الأقل فى مجال العمل المكتبى أو الفنى فى وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة .

* اجتياز البرامج التدريبية فى مجال العمل المكتبى أو الفنى والتى تتيحها الوحدة .

* قدرة فائقة على تقديم الخبرة العملية فى مجال الأعمال المكتبية أو الفنية .

**مادة ٢ :** يلغى كل نص يتعارض مع أحكام هذا القرار .

**مادة ٣ :** ينشر هذا القرار فى الوقائع المصرية .

صدر فى : ١٩٨٢/٩/٢٥

« دكتور حسن توفيق »

# كتاب دورى رقم (٣٣) لسنة ١٩٨٢

## بشأن

## ايضاح مفهوم مسميات الوظائف النمطية

## الواردة بمعايير ترتيب الوظائف

السيد /

تحية طيبة وبعد

فالحاقا بكتاب دورى الجهاز رقم (٣٠) لسنة ١٩٨٢ بشأن اعتبار مسميات الوظائف الواردة بمعايير الترتيب استرشادية مع الالتزام بالمستويات النمطية لمستوى الصعوبة والمسئولية فى نطاق كل مجموعة نوعية .

يرجى الاحاطة بأن قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم (١٣٤) لسنة ١٩٧٨ بشأن المعايير اللازمة لترتيب الوظائف للعاملين المدنيين بالدولة والأحكام التى يقتضيها تنفيذه سبق أن عدل بقرار رئيس الجهاز رقم ٣٤١ لسنة ١٩٨٠ الذى يفيد اضافة مستوى نمطى بمسمى وظيفة ( كبير فنيين ) بدرجة مدير عام بالمجموعات النوعية للوظائف الفنية ومستوى نمطى بمسمى وظيفة ( كبير كتاب ) بدرجة مدير عام بالمجموعة النوعية للوظائف المكتبية وتعتبر هاتان الوظيفتان امتدادا لوظائف كلتا المجموعتين الى الملحق رقم (١) الخاص بجدول المستويات النمطية لمسميات الوظائف .

ويود الجهاز أن يشير الى أن المسميات الواردة بالجدول المشار اليه انما وردت على سبيل الاسترشاد ومؤدى ذلك ان لكل وحدة ادارية أن تقترح مسميات الوظائف التى تتفق مع طبيعة ونوعية العمل بها فى اطار كل مجموعة نوعية على حدة . وعلى سبيل المثال فيمكن الأخذ بالمسميات التالية للمجموعات النوعية للوظائف المكتبية والفنية .

**( أ ) المجموعة النوعية للوظائف المكتبية :**

صراف رابع ـ صراف ثالث ـ صراف ثان أو رئيس خزينة ـ صراف أول ـ كبير صيارفة .

سكرتير رابع ـ سكرتير ثالث ـ رئيس أمانة فرعية أو سكرتير ثان ـ سكرتير أول ـ كبير سكرتيرين ٠

أمين مخزن رابع ـ أمين مخزن ثالث ـ رئيس أمناء مخازن ـ أمين مخزن أول ـ كبير أمناء مخازن ٠

مندوب مشتريات رابع ـ مندوب مشتريات ثالث ـ مندوب مشتريات ثان ـ مندوب مشتريات أول ـ كبير مندوبى مشتريات ٠

( ب ) المجموعات النوعية للوظائف الفنية :

معاون زراعى رابع ـ معاون زراعى ثالث ـ معاون زراعى ثان ـ معاون زراعى أول ـ كبير معاونى زراعة ٠

مشرف اجتماعى رابع ـ مشرف اجتماعى ثالث ـ مشرف اجتماعى ثان ـ مشرف اجتماعى أول ـ كبير مشرفين اجتماعيين ٠
مدرسة أشغال رابع ـ مدرسة أشغال ثالث ـ مدرسة أشغال ثان ـ مدرسة أشغال أول ـ كبير مدرسى أشغال ٠

رسام رابع ـ رسام ثالث ـ رسام ثان ـ رسام أول ـ كبير رسامين ٠

والمرجو التكرم بالتنبيه على الوحدات التابعة لسيادتكم بمراعاة ذلك ٠

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

« دكتور حسن توفيق »

تحريرا فى : ١٩٨٢/١٠/٣٠

# قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

# رقم ١٦٨ لسنة ١٩٨٧

## بشأن تعديل بعض أحكام قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

## رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨

## الخاص بالمعايير اللازمة لترتيب وظائف العاملين المدنيين بالدولة

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

بعد الاطلاع على القانون رقم ١١٨ لسنة ١٩٦٤ فى شـــأن انشاء الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ٠

وعلى القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ باصدار نظام العاملين المدنيين بالدولة وتعديلاته ٠

وعلى قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ بشـــأن المعايير اللازمة لترتيب وظائف العاملين المدنيين بالدولة والأحكام التى يقتضيها تنفيذه وتعديلاته ٠

وعلى مذكرة الادارة المركزية لترتيب وموازنة الوظائف بشـــأن تعديل قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لســـنة ١٩٧٨ بشـأم المعـــايير اللازمة لترتيب وظائف العـــاملين المدنيين بالدواء باستحداث المجموعة النوعية لوظائف العلاج الطبيعى والمعتمدة منـــا فى ١٩٨٧/٣/١٤ ٠

قــــرر :

**مادة ١ :** يضاف الى الملحق رقم (٢) من قرار رئيس الجهـــاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ بالبند ثانيـــا الوظائف التخصصية مجموعة نوعية بمسمى المجموعة النوعيـــة لوظائف العلاج الطبيعى ويكون اطارها على النحو التالى :

**التعريف العام :**

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها القيــام بأعمال تخصصية أو الاشراف أو المراجعة أو تقديم الخبرة فى مجــال أو أكثر من مجالات العلاج الطبيعى المختلفة ٠

تبـدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجـة الثالثة وتتدرج وفقـا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد بالوحدة ٠

**امثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :**

ـــ وضــع وتنفيذ برنامج العلاج الطبيعى بنـــاء على التقرير الطبى الكتابى الصادر من الطبيب المعالج ٠

ـــ تحديد أساليب وطرق تنفيذ العلاج الطبيعى ٠

ـــ استعمال الأجهزة الطبية فى مجال العلاج الطبيعى ٠

ـــ الاتصال الدائم وتبادل الرأى فى شأن استمرار العلاج مع الطبيب المعالج خاصة اذا ظهـــرت على المريض أعراض جديدة غير التى أثبتها فحص الطبيب المعالج من قبل ٠

**امثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :**

ـــ معظم قطاعات الدولة وعلى وجه الخصوص قطــــاع الصـــحة والمستشفيات الجامعية ٠

**التأهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :**

يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا تخصصيا حسب أحكام القانون رقم ٣ لسنة ١٩٨٥ الى جانب توافر الخبرة المتخصصة فى مجال العمـــل ٠

**مادة ٢ :** تلغى عبارة ( العــلاج الطبيعى ) الواردة ضمن أمثـلة لمجـالات أعمال وظائف المجموعة النوعيـة لوظائف الطب البشرى الواردة بالملحق رقم (٢) من قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ ٠

**مادة ٣ :** ينشر هذا القرار فى الوقائع المصرية ٠

صدر فى : ١٩٨٧/٣/١٥

« دكتور حسين رمزى كاظم »

# قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

# رقم (٤٩٥) لسنة ١٩٨٧

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

بعد الاطلاع على القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ باصدار نظام العاملين المدنيين بالدولة وتعديلاته ،

وعلى قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ بشأن المعايير اللازمة لترتيب الوظائف للعاملين المدنيين بالدولة والأحكام التى يقتضيها تنفيذه وتعديلاته ،

وعلى الدراسة المشتركة التى أعدتها كلا من الادارة المركزية لترتيب وموازنة الوظائف والادارة المركزية للخدمة المدنية فيما يتعلق بتعديل اشتراطات شغل الوظائف بالدرجة العالية والمعتمدة منا بتاريخ ١٩٨٧/٨/٣٠ ٠

قـــرر :

مادة ١ : يستبدل بالبند الثانى من مطالب التأهيل اللازمة لشغل وظائف الدرجة العالية والواردة بالملحق رقم (٣) من قرار رئيس الجهاز رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ المشار اليه البند التالى :

« قضاء مدة بينية قدرها سنة فى وظيفة مدير عام ادارة عامة أو ما فى حكمها بالمجموعة النوعية لوظائف الادارة العليا أو فى وظيفة كبير أخصائيين / كبير باحثين بدرجة مدير عام بالوظائف التخصصية » ٠

مادة ٢ : ينشر هذا القرار فى الوقائع المصرية ٠

« دكتور حسين رمزى كاظم »

صدر فى : ١٩٨٧/٩/١٠

# كتاب دورى رقم (٣) لسنة ١٩٨٨
## بشـــأن
## اجراءات تنفيذ قرار لجنة شئون الخدمة المدنية
## رقم (١) لسنة ١٩٨٧

السـيد /

تحية طيبة وبعد

يرجى التفضل بالاحاطة بانه قد صدر قرار لجنـة شئون الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ١٩٨٧ فى شأن التقسيمات الوظيفية فى الدرجة المالية لوظـائف التعليم والاشراف والتوجيـه الفنى بديوان عام وزارة التعليم ومديريات التربية والتعليم بالمحافظات .. ( المرفق صورته ) .

ولما كان تنفيذ هذا القرار يتطلب اتخاذ بعض الاجـراءات .. لذا نرجو التنبيه على الوحدات التابعة لسيادتكم باتخاذ الاجراءات التاليـة لتنفيذ هذا القرار :

**اولا :** تدمج وظائف المجموعات النوعية الموضـحة فيما بعد فى وظائف المجموعات النوعية للتعليم على الوجه التالى :

**( أ ) المجموعات التخصصية :**

١ ـ الخدمات الاجتماعية

٢ ـ التغذية والتدبير المنزلى

٣ ـ المكتبات والوثائق

٤ ـ الاعـلام

٥ ـ الاحصـاء والرياضيات

تدمج فى وظائف المجمـوعة النوعيـة للتعليم بديوان عام الوزارة ومديريات التربية والتعليم .

**( ب ) المجموعات الفنية :**

١ ـ المجموعة الفنية للتعليم الابتدائى .

٢ ـ المجموعة الفنية للتعليم الاعدادى ٠

٣ ـ المجموعة الفنية للتعليم الفنى

٤ ـ المجموعة الفنية للفنون والعمارة

وتدمج وظائف هذه المجموعات فى المجموعة النوعية الفنية للتعليم بمديريات التربية والتعليم ٠

**ثانيا** : يتم تعديل واستكمال بطاقات وصف الوظائف للمجموعات النوعية الواردة بالجداول المرفقة بقرار لجنة شئون الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ١٩٨٧ وترسل للجهاز المركزى للتنظيم والادارة لاعتمادها ٠

**ثالثا** : يتم اعادة توزيع العاملين على الوظائف الواردة بالمجموعات النوعية المختلفة طبقا للجداول المرفقة بقرار لجنة شئون الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ١٩٨٧ وفقا للشروط والقواعد التى يتضمنها القرار سالف الذكر وبمراعاة شروط شغل الوظائف ٠ على ان يتم اعداد استمارة موازنة الوظائف لكل وحدة وفقا لذلك ٠

ويهيب الجهاز بالوحدات المعنية سرعة اتخاذ الاجراءات السابقة حتى يمكن اتاحة الفرصة لترقية العاملين وفقا لذلك ، كما يبدى استعداده لتقديم المعاونة الفنية اللازمة لتذليل العقبات التى تواجه الوحدات فى تنفيذ تلك القواعد وذلك بهدف تحقيق الاستقرار للعاملين بديوان عام وزارة التعليم ومديريات التربية والتعليم بالمحافظات ٠

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

« دكتور حسين رمزى كاظم »

تحريرا فى : ١٩٨٨/٢/١٦

## لجنة شئون الخدمة المدنية
## رقم (١) لسنة ١٩٨٧

## قرار لجنة شئون الخدمات المدنية

### فى شــــان

### التقسيمات الوظيفية فى الدرجة المالية
### لوظائف التعليم والاشراف والتوجيه الفنى بديوان عام
### وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم
### بالمحافظـــات

لجنة شئون الخدمة المدنية ،

بعد الاطلاع على قانون نظـــام العاملين المدنيين بالدولة الصـــادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ .

وعلى قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ بشأن معايير ترتيب الوظائف .

وعلى قرار لجنة شئون الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ١٩٨٢ بشـــأن العمل بمسميات وظائف التعليم والاشراف والتوجيه بمديريات التربيـــة والتعليم بالمحافظات .

وعلى ما طلبه وزير التعليم والمحافظون .

وبناء على ما ارتآه مجلس الدولة .

### قـــرر :

**مادة ١ :** فى تطبيق أحكام هذا القرار يقصد بالعبارات التاليـــة ، المعانى المبينة قرين كلٌ منها :

( أ ) المدرسة الثانوية : المدرسة الثانوية العامة والمدرسة الثانوية الفنية نظام السنوات الثلاث والمدرسة الفنية نظام السنوات الخمس ودور المعلمين والمعلمات .

( ب ) النشاط : الأنشطة التربوية وتشمل التربية الاجتماعية ـ التربية النفسية ـ المكتبات والمتاحف ـ الصحافة ـ التربية المسرحيـــة ٠

( ج ) الخدمات : الخدمات التعليمية وتشـــمل التخطيط والمتابعة والوسائل التعليمية ـ الاحصاء ـ شئون الطلبة والامتحانات ـ العلاقات العامة ـ التنسيق ـ الاتصال السياسى ـ الاعارات الخارجية ـ التربية السـكانية والبيئية ـ التجهيزات الفنية ـ العلاقات الثقافية ـ التعليم الخاص ـ التدريب التخصصى ٠

**مادة ٢ :** تقسم وظائف التعليم والاشراف والتوجيه الفنى فى كل درجـة مالية بديوان عام وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم بالمحافظات وفقا لما هو موضح بالجداول المرفقة ٠

**مادة ٣ :** مع مراعاة شروط الترقية بالأقدمية والاختيار المنصوص عليهـا فى قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة المشار اليه ، يكون تحرك العاملين بين التقسيمات الوظيفية بالشروط الآتية :

١ ــ ان تتوافر فى العامل اشتراطات شـــغل الوظيفة من حيث التأهيل العلمى والخبرة الزمنية والنوعية ٠

٢ ــ قضاء الحد الأدنى للبقاء فى التقسيم الوظيفى الأقل مباشرة ٠

٣ ــ اجتياز التدريب اللازم لاعداد العامل لشغل الوظيفـة وذلك فيما عدا العاملين بوظائف « أخصائى وفنى التدريس » ٠

ويجوز للعامل بوظائف أخصائى أو فنى التدريس « ان يطلب نقله الى أى من الوظائف الأخرى الواردة بالدرجة وبالجدول الذى يشـــمل وظيفته ، ويشترط لنقله ان يجتاز التدريب اللازم للتدرجـات التاليـــة للوظيفة التى سبق أن نقل منها الى وظيفة أخصائى أو فنى ٠

**مادة ٤ ـ** يلغى قـرار لجنـة شـئون الخـدمة المدنية رقم ١ لسـنة ١٩٨٢ المشار اليه ٠

**مادة ٥ :** ينشر هذا القرار فى الوقائع المصرية ويعمل به بعد ثلاثة أشهر من تاريخ نشره ٠

رئيس لجنة شئون الخدمة المدنية

صدر فى : ١٩٨٧/٥/٢٦

« دكتور حسين رمزى كاظم »

## جدول تدرج الوظائف
## بالمجموعة النوعية التخصصية للتعليم الهندسى
## بديوان عام الوزارة ومديريات التربية والتعليم

| الدرجة | الحد الأدنى لمدة البقاء ( بالسنوات ) | التدرج الوظيفى داخل الدرجة |
|---|---|---|
| الأولى<br>ا | ١ | وكيل مديرية تربية وتعليم مستوى ثان<br>وكيل ادارة تعليمية مستوى أول للتعليم الثانوى<br>مدير ادارة تعليمية مستوى ثان<br>مدير ادارة تعليم أو نشاط او خدمات<br>مدير مدرسة ثانوية ( ا )<br>موجه عام مادة أو نشاط |
| الأولى<br>ب | ١ | وكيل ادارة تعليمية مستوى ثان للتعليم الثانوى<br>مدير ادارة تعليمية مستوى ثالث<br>مدير مرحلة تعليم او نشاط خدمات<br>مدير مدرسة ثانوية<br>موجه اول مادة او نشاط |
| الأولى<br>ج | ١ | ناظر مدرسة ثانوية<br>مدير مدرسة اعدادية<br>وكيل مدرسة ثانوية ( ا )<br>وكيل مدرسة ثانوية نشاط ( ا )<br>رئيس قسم تعليم او نشاط او خدمات<br>موجه ثانوى مادة او نشاط<br>اخصائى تدريس اول |

## تابع جدول تدرج الوظائف

| الدرجة | الحد الأدنى لمدة البقاء ( بالسنوات ) | التدرج الوظيفى داخل الدرجة |
|---|---|---|
| الثانية ا | ٣ | ناظر مدرسة اعدادية<br>وكيل مدرسة ثانوية<br>وكيل مدرسة ثانوية نشاط<br>وكيل قسم تعليم او نشاط او خدمات<br>موجه اعدادى مادة او نشاط<br>اخصائى تدريس ثان ( ا ) |
| الثانية ب | ٣ | مدرس اول ثانوى<br>وكيل مدرسة اعدادية<br>وكيل مدرسة اعدادية نشاط<br>اخصائى اول ثانوى تعليم او نشاط او خدمات<br>اخصائى تدريس ثان ( ب ) |
| الثالثة ا | ٤ | مدرس ثانوى<br>مدرس اول اعدادى<br>اخصائى ثانوى تعليم او نشاط او خدمات<br>اخصائى اول اعدادى نشاط<br>اخصائى تدريس ثالث |
| الثالثة ب | ٤ | مدرس اعدادى<br>اخصائى اعدادى تعليم او نشاط او خدمات |

## جدول تدرج الوظائف
## بالمجموعة التخصصية للتعليم بديوان عام الوزارة
## ومديريات التربية والتعليم

| الدرجة | الحد الأدنى لمدة البقاء ( بالسنوات ) | التدرج الوظيفي داخل الدرجة |
|---|---|---|
| الأولى ا | ١ | مدير ادارة تعليم صناعي<br>مدير مدرسة صناعية ( ا )<br>موجه عام مادة صناعية |
| الأولى ب | ١ | مدير مرحلة تعليم صناعي<br>مدير مدرسة صناعية<br>موجه أول مادة صناعية |
| الأولى ج | ١ | ناظر مدرسة صناعية<br>وكيل مدرسة صناعية ( ا )<br>رئيس قسم تعليم صناعي<br>موجه ثانوى مادة صناعية<br>اخصائي تدريس هندسي أول |
| الثانية ا | ٣ | وكيل مدرسة صناعية<br>وكيل قسم تعليم صناعي<br>موجه اعدادى مادة صناعية<br>اخصائي تدريس هندسي ثان ( ا ) |
| الثانية ب | ٣ | مدرس اول مادة صناعية<br>اخصائي اول ثانوى تعليم صناعي<br>اخصائي تدريس هندسي ثان ( ب ) |
| الثالثة ا | ٤ | مدرس ثانوى صناعي<br>اخصائي ثانوى تعليم صناعي<br>اخصائي تدريس هندسي ثالث |
| الثالثة ب | ٤ | مدرس اعدادى مادة صناعية |

# جـــدول
## تدرج الوظائف بالمجموعة النوعية الفنية للتعليم
## بمديريات التربية والتعليم

| الدرجة | الحد الأدنى لمـدة البقاء ( بالسنوات ) | التدرج الوظيفي داخل الدرجة |
|---|---|---|
| الأولى أ | ١ | وكيل ادارة تعليميـة مستوى أول للتعليـم الأساسي .<br>مدير ادارة تعليم ابتدائي او اعـدادي او صناعي/نشاط/خدمات .<br>مدير مدرسة صناعية ( أ )<br>موجه عام مادة صناعية |
| الأولى ب | ١ | وكيل ادارة تعليميـة مستوى ثان للتعليـم الأساسي .<br>مدير مرحلة تعليم ابتـدائي او اعـدادي صناعي/نشاط/خدمات .<br>مدير مدرسة صناعية<br>موجه أول مادة صناعية |
| الأولى ج | ١ | ناظر مدرسة صناعية<br>مدير مدرسة ابتدائية<br>مدير مدرسة اعدادية<br>وكيل مدرسة صناعية ( أ )<br>رئيس قسـم تعليم ابتدائي /اعدادي/صناعي نشاط/خدمات .<br>موجه ثانوي مادة صناعية<br>فني تدريس أول |

## تابع جدول تدرج الوظائف

## بالمجموعة النوعية الفنية للتعليم بمديريات التربية والتعليم

| الدرجة | الحد الأدنى لمسلة البقاء ( بالسنوات ) | التدرج الوظيفى داخل الدرجة |
| --- | --- | --- |
| الثانية أ | ٣ | ناظر مدرسة ابتدائية<br>ناظر مدرسة اعدادية<br>وكيل مدرسة صناعية<br>وكيل قسم تعليم ابتدائى / اعدادى / صناعى/ نشاط/خدمات .<br>موجه قسم او مادة او نشاط ابتدائى<br>موجه اعدادى مادة او نشاط<br>موجه اعدادى مادة صناعية<br>فنى تدريس ثان ( أ ) |
| الثانية ب | ٣ | مدرس أول ثانوى مادة صناعية<br>وكيل مدرسة ابتدائية<br>وكيل مدرسة اعدادية<br>وكيل مدرسة ابتدائية للنشاط<br>وكيل مدرسة اعدادية للنشاط<br>فنى تعليم او نشاط او خدمات<br>فنى تدريس ثان ( ب ) |

# تابع جدول تدرج الوظائف

## بالمجموعة النوعية الفنية للتعليم بمديريات التربية والتعليم

| الدرجة | الحد الأدنى لمـدة البقاء ( بالسنوات ) | التدرج الوظيفي داخل الدرجة |
|---|---|---|
| الثالثة<br>أ | ٤ | مدرس أول ابتدائي<br>مدرس أول اعدادى<br>مدرس أول اعدادى مادة صناعية<br>مشرف أول ابتدائي تعليم / نشاط / خدمات<br>مشرف أول اعدادى نشاط<br>فني تدريس ثالث ( أ ) |
| الثالثة<br>ب | ٤ | مدرس ابتدائي ( أ )<br>مدرس مادة صناعية ( أ )<br>مشرف ( أ ) ابتدائي تعليم / نشاط / خدمات<br>مشرف ( أ ) اعدادى نشاط<br>فني تدريس ثالث ( ب ) |
| الرابعة | ٥ | مدرس ابتدائي<br>مدرس مادة صناعية<br>مشرف نشـــاط |

# الملاحق

جدول ملحق رقم ( ١ )

جدول تفريغ تكراري ومئوي للاختبار المبدائي للعاملين بالقطاع الحكومي من شاغلي وظائف الادارة العليا والدرجة الأولى .

| رقم السؤال | نعم | | الى حد ما | | لا | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الخيارات | ك | نسبة | ك | نسبة | ك و | نسبة |
| السؤال الثاني | ١٢٢ | ٥٠٪ | ٧٣ | ٣٠٪ | ٤٧ | ٢٠٪ |
| السؤال السادس | ١٨٤ | ٧٦٪ | ١٧ | ٧٪ | ٤١ | ١٧٪ |
| السؤال التاسع | ٣٨ | ١٦٪ | ١٣٠ | ٥٤٪ | ٧٤ | ٣٠٪ |
| السؤال الرابع عشر | ١٥٧ | ٦٥٪ | — | — | ٨٥ | ٣٥٪ |
| السؤال الخامس عشر | ١٤٧ | ٦١٪ | — | — | ٩٥ | ٣٩٪ |
| السؤال السادس عشر | ٩٢ | ٣٨٪ | ٩٥ | ٣٩٪ | ٥٥ | ٢٣٪ |
| السؤال التاسع عشر | | | | | | |
| رقم ١ | ٧٥ | ٣١٪ | — | — | ١٦٧ | ٦٩٪ |
| ٢ | ١٩٧ | ٨١٪ | — | — | ٤٥ | ١٩٪ |
| ٣ | ١٨٠ | ٧٤٪ | — | — | ٦٢ | ٢٦٪ |
| ٤ | ١٥٢ | ٦٣٪ | — | — | ٩٠ | ٣٧٪ |
| ٥ | ١٣١ | ٥٤٪ | — | — | ١١١ | ٤٦٪ |
| ٦ | ١٣٠ | ٥٤٪ | — | — | ١١٢ | ٤٦٪ |
| ٧ | | | | | | |
| أ | ١٠٧ | ٤٤٪ | — | — | ١٣٥ | ٥٦٪ |
| ب | ٨٠ | ٣٥٪ | — | — | ١٥٧ | ٦٥٪ |
| جـ | ٥٥ | ٢٣٪ | — | — | ١٨٧ | ٧٧٪ |

تابع مرفق رقم ( ١ )

| رقم السؤال<br>الخيارات | نعم | | الى حد ما | | لا | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ك | النسبة | ك | النسبة | ك | النسبة |
| د | ٦٠ | ٪٢٥ | | | ١٨٢ | ٪٧٥ |
| هـ | ٥٥ | ٪٢٣ | | | ١٨٧ | ٪٧٧ |
| و | ٨٠ | ٪٣٣ | | | ١٦٢ | ٪٦٧ |
| ٨ | ٨٥ | ٪٣٥ | | | ١٥٧ | ٪٦٥ |
| ٩ | ١٣٧ | ٪٥٧ | | | ١٠٥ | ٪٤٣ |
| ١٠ | ٣٥ | ٪١٤ | | | ٢٠٧ | ٪٨٦ |
| ١١ | ١٦٠ | ٪٦٦ | | | ٨٢ | ٪٣٤ |
| ١٢ | ١٢٠ | ٪٥٠ | | | ١٢٢ | ٪٥٠ |
| ١٣ | ١١٠ | ٪٤٥ | | | ١٣٣ | ٪٥٥ |
| ١٤ | ١٤٠ | ٪٩٠ | | | ١٠٢ | ٪٤٢ |
| ١٥ | ٢١٧ | ٪٥٨ | | | ٢٥ | ٪١٠ |
| ١٦ | ٢٢٢ | ٪٩٢ | | | ٢٠ | ٪٨ |
| ١٧ | ١٧٧ | ٪٧٣ | | | ٦٥ | ٪٢٧ |
| ١٨ | ٢١٢ | ٪٨٨ | | | ٣٠ | ٪١٢ |
| ١٩ | ١٣٥ | ٪٥٦ | | | ١٠٧ | ٪٤٤ |
| ٢٠ | ١٧٢ | ٪٧١ | | | ٧٠ | ٪٢٩ |
| ٢١ | ٧٠ | ٢٩ | | | ١٧٢ | ٪٧١ |

| الجهـــات | عدد العاملين بالوحدة |
|---|---|
| | ٨٧/٨٦ |
| **( أ ) قطاع الزراعة والرى** | |
| ١ ـ وزارة الـــرى | ٦٠٩ |
| ٢ ـ مصلحة الرى | ٣٤٦٦٢ |
| ٣ ـ مصلحة الميكانيكا والكهرباء ٠ | ١٦١٧٩ |
| ٤ ـ مركز البحوث الزراعية | ٢٩٥١٤ |
| ٥ ـ الجهاز التنفيذى لمشروعات تحسين الأراضى | ٢٣٧٣ |
| **( ب ) قطاع الصناعة والكهرباء والطاقة** | |
| ٦ ـ الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ٠ | ٤٦٢٤ |
| ٧ ـ هيئة الطاقة الذرية | ٣٤٠٤ |
| **( جـ ) قطاع النقل والمواصلات** | |
| ٨ ـ وزارة النقـــل ٠ | ٣٦٧ |
| ٩ ـ الهيئة العامة لتخطيط مشروعات النقل | ٢٠٠ |
| **( د ) قطاع المال والاقتصاد** | |
| ١٠ ـ الخزانة العامة ٠ | ٨٣٢ |
| **(هـ ) قطاع الصحة** | |
| ١١ ـ الهيئة العامة للتأمين الصحى ٠ | ١٥٠١٦ |
| **( و ) قطاع التعليم والشباب** | |
| ١٢ ـ هيئة استاد القاهرة ٠ | ٦٣١ |

(ز) قطاع السياحة والطيران

| | |
|---|---|
| ١٣ ـ الهيئة العامة للطيران المدنى • | ٤٤٧٥ |

(ح) قطاع الثقافة والاعلام

| | |
|---|---|
| ١٤ ـ البيت الفنى للموسيقى والأوبرا | ٣٢٢ |
| ١٥ ـ الهيئة العامة للكتاب • | ٣٢٤٤ |
| ١٦ ـ الأمانة العامة لاتحاد الاذاعة والتليفزيون | ٧٩١ |
| ١٧ ـ الهندسة الاذاعية باتحاد الاذاعة والتليفزيون | ٥٨٣١ |

(ط) قطاع الخدمات الرئاسية

| | |
|---|---|
| ١٨ ـ معهد التخطيط القومى • | ٥٧٨ |
| ١٩ ـ جهاز التنمية الشعبية • | ٢٢٥ |
| ٢٠ ـ الجهاز المركزى للتنظيم والادارة • | ٢٧٨٦ |
| جملة العاملين بعينة البحث | ١٢٦ر٦٧٣ عامل |

# بيـــان

## بالقطاعات واعداد الوحدات التابعة لها وعدد الوحدات التي يتم تحديد مفردات العينة بها

ملحق رقم ( ٤ )

| م | القطاع / البيـان | اجمالي الوحدات بمجتمع البحث | رقم الوحدة بقاعة مجتمع البحث | عدد وحدات عينة البحث | رقم الوحدة التي ظهرت بالجداول العشوائية | مفردات العينة: ادارة عليا | مفردات العينة: أول | مفردات العينة: جملة القائمة الأولى ( ١ ) | عينة التحكيم والادارة ( قائمة ثانية ) ( ٢ ) | اجمالي القوائم ١ + ٢ | اجمالي القوائم التي لم يتم جمعها: القائمة الأولى | اجمالي القوائم التي لم يتم جمعها: القائمة الثانية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | الزراعة والري | ٢١ | ١ : ٢١ | ٥ | ٢ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ١٠ | ٣٨ | ٤٩ | ٨٧ | ١٠ | ٩٧ | ٥ | - |
| ٢ | الصناعة والبترول | ١٣ | ٢٢ : ٣٤ | ١ | ٣٣ | ٥ | ٤ | ٩ | ٢ | ١١ | ٢ | - |
| ٣ | الكهرباء والطاقة | ٦ | ٣٥ : ٤٠ | ١ | ٣٦ | ٢ | ١٠ | ١٢ | ٢ | ١٤ | - | - |
| ٤ | النقل والمواصلات | ١٧ | ٤١ : ٥٧ | ٢ | ٢ | ٨ | ٤ | ١٢ | ٢ | ١٤ | ٣ | - |
| ٥ | التموين والتجارة | ٤ | ٥٨ : ٦١ | - | ١ | - | - | - | - | - | - | - |
| ٦ | المال والاقتصاد | ٢٠ | ٦٢ : ٧٧ | ١ | ٦٣ | ٢ | ٤ | ٦ | ٣ | ٩ | - | - |
| ٧ | الاسكان والتشييد | ١٦ | ٧٨ : ٩٧ | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| ٨ | الخدمات الصحية والدينية | ١٥ | ٩٨ : ١١٢ | ١ | ١٠٨ | ٩ | ١٤ | ٢٣ | ٣ | ٣٦ | ٢ | - |
| ٩ | التعليم والبحوث والشباب | ٢١ | ١١٣ : ١٣٣ | ١ | ١٣١ | ٣ | - | ٤ | ١ | ٥ | [illegible] | - |
| ١٠ | الدفاع والأمن والعدالة | ٧ | ١٣٤ : ١٤٠ | - | - | - | ٢ | - | - | - | - | - |
| ١١ | السياحة والطيران | ٨ | ١٤١ : ١٤٨ | ١ | ١٤٤ | ٩ | [illegible] | ١٨ | ٢ | ٢٠ | - | ٢ |
| ١٢ | الثقافة والاعلام | ١٧ | ١٤٩ : ١٦٥ | ٤ | ١٥٤ ، ١٥٧ ، ١٦٣ ، ١٦٤ | ٢٧ | ٣١ | ٥٨ | ٩ | ٦٧ | ٨ | ١ |
| ١٣ | الخدمات الرئاسية | ١٨ | ١٦٦ : ١٨٣ | ٣ | ١٧٤ ، ١٧٧ ، ١٨٣ | ١٦ | ١٨ | ٣٤ | ٦ | ٤٠ | ٣ | - |
| ١٤ | التامينات | ٥ | ١٨٤ : ١٨٨ | - | - | - | - | - | - | - | - | [illegible] |
|  | اجمالي | ١٨٨ |  | ٢٠ |  | ١١٨ | ١٤٥ | ٢٦٣ ( ١ ) | ٤٠ ( ٢ ) | ٣٠٣ ( ١ + ٢ ) | ٢١ | ٥ |

## ملحق رقم ( ٥ )

### قائمة استقصاء رقم ( ١ )

لقياس كفاءة نظام ترتيب الوظائف وتحديد مجالات

تطويره فى وحدات الجهاز الادارى والهيئات العامة .

وحدات التوزيـع

وظائف الادارة العليـــا

ووظائف الدرجة الأولى

س ١ : حدد أهداف نظـــام ترتيب الوظائف فى منظمتك من بين هذه الأهــداف ( اختر ثلاثة أهداف فقط )

- تحديد الأجـــر المناسب للعمل
- ترقية العاملين لوظائف أعلى
- وضع الرجل المناســـب فى الوظيفة المناسبة .
- منح أجور متساوية لشاغلى الوظائف ذات المسئوليات ، والواجبات المتماثلة والمتعادلة
- تخطيط القوة العاملة بالمنظمة
- تحديد الاختصاصات والمسئوليات للمناصب الادارية .

س ٢ : هل تلمس أهمية لتطبيق نظـام ترتيب الوظـائف فى القطاع الحـــكومى ؟

- نعـــم
- الى حـــد ما
- لا

س ٣ : هل أتيح لك فرصة الاطلاع على بطاقة وصف وظيفتك الحالية ؟

- نعـــم
- لم أحاول الاطلاع عليها
- لا

- لم أتمكن من الاطلاع عليها رغم طلب ذلك
- لا أعرف أنه توجد بطاقة وصف لوظيفتى

س ٧ : أيهما افضل لصالح العمل بمنظمتك عند تحديد الخبرة العملية اللازمة لشغل الوظائف ؟

- الخبرة العملية فى مجال عمل الوظيفة
- الخبرة العملية فى مجال عمل المجموعة النوعية التى تضم عددا من الوظائف المماثلة

س ٨ : تقييم الوظائف يتم بالنظر لعدة عوامل من بين هذه العوامل حدد العامل الذى تراه مناسبا من بين هذه العوامل الثلاثة :

- تعقد العمل وتنوعه أو
- الخبرة الشخصية والقدرات للشخص المتوقع أن يتولى شغل الوظيفة المقيمة , أو
- تعقد العمل وتنوعه وصعوبته + الخبرة الشخصية للشخص المتوقع أن يشغل الوظيفة يمثلان عاملين هامين يتم مراعاتهما معا

س ٩ ـ هل ترى أنه بعد تسكين العاملين فى الوظائف امكن تحقيق وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب ؟

- نعم
- الى حد ما
- لا

س ١٠ : توجد عوامل كثيرة يتم مراعاتها عند تقييم الوظائف الرئيسية بالمنظمة ( الادارة العليا ) حدد أهم العوامل التى فى ضوئها تم تقييم وظائف الادارة العليا بالمنظمة حاليا .

( اذكر أهم العوامل تحت رقم ١ ثم الأقل أهمية تحت أرقام ٢ ، ٣ ، .... )

- حجم العمل ونوعيته وتعقده

- الدرجات المالية التى وصل اليها شاغلو الوظائف الرئيسية بالمنظمة قبل التقييم
- الأهداف المحددة المتوقعة من الأنشطة الرئيسية بالمنظمة
- عدد العاملين ونوعياتهم بالأنشطة الرئيسية

س ١١ : اذا طلبت منظمتك اعادة تقييم بعض الوظائف فى درجة مالية أعلى من الدرجة المالية ، فما هى العوامل التى تحكم قرارك باعادة التقييم فى الوقت الحالى ؟

( رتب الاجابة حسب أهمية العامل باستخدام الأرقام ١ ، ٢ ، ٣ .... )

- الانجازات الماضية التى حققتها الوظيفة أو الادارة
- الأهداف المتوقعة من ممارسة العمل مستقبلا
- فتح مجال الترقى للعاملين يمثل أهم العوامل
- الخبرة الشخصية والقدرات والمهارات التى يتمتع بها العامل الذى سيرقى لهذه الوظائف
- قصور فى الاجراءات ومطلوب مزيد من تحديد المسئوليات والسلطات

س ١٢ : اختر عاملا من هذه العوامل التى تحكم بصفة رئيسية اعادة النظر فى الهيكل التنظيمى الحالى لمنظمتك

- فتح مجال الترقى أمام بعض العاملين
- الأهداف الطموحة المطلوب تحقيقها فى الفترة القادمة
- ادخال تكنولوجيا جديدة فى أساليب العمل

س ١٣ : تجرى اختبارات تحريرية او شفوية لاختيار العاملين الجدد لتعيينهم فى وظائف تخصصية فما هى الأسس التى يتم التركيز عليها فى تلك الاختبارات ؟ ( اختر ثلاثة عناصر فقط ) .

- الكشف عن المعارف النظرية فى فرع التخصص
- الكشف عن مدى توفر قدر من الخبرة فى مجال عمل الوظيفة
- الكشف عن المهارات والقدرات الشخصية

- قياس درجة الذكاء
- الكشف عن وجود صلة قرابة بالمنظمة تبرر التعيين
- التركيز على المظهر الشخصي

س ١٤ : تحتم القواعد الحالية ضرورة ترقية نسبة من العاملين بالأقدمية المطلقة فى كل درجة مالية حتى الدرجة الثانية فقط فهل توافق على الترقية بالأقدمية فى حدود هذه النسب ؟

- أوافـق
- لا أوافـق

س ١٥ : تحتم القواعد الحالية الترقية الى وظائف الدرجة الأولى ووظائف الادارة العليا بنسبة ١٠٠٪ اختيار فهل توافق على أن تكون الترقية لهذه الوظائف بالاختيار المطلق ؟

- أوافـق
- لا أوافـق

س ١٦ : هل ترى أن تطبيق نظام ترتيب الوظائف أفادك افادة شخصية فى العمل ؟

- نعـم
- الى حـد
- لا

س ١٧ : اذا كانت اجابتك عن السؤال السابق بنعم اذكر ما هى نوعية الاستفادة من النظام ؟

- ترقية الى وظيفة أعلى
- حددت اختصاصاتى وسلطاتى
- حددت العلاقات الوظيفية بين الادارات
- شغلت وظيفة مناسبة لمؤهلى الدراسى
- شغلت وظيفة مناسبة لقدراتى ومهاراتى
- حددت العلاقة بين رئيسى ومرؤوسى

س ١٨ : اما اذا كانت اجابتك عن السؤال السـابق رقم (١٦) بـلا ·
فما هى أوجه الضرر التى لحقت بك من تطبيق النظام ؟

- عدلت وظيفتى الى وظيفة أخرى بمجموعة نوعية أخـرى فى مستوى وظيفة أدنى
- لم أستفد ، وبناء عليه تضررت من النظام
- لا توجد وظيفة تناسب مؤهلى الدراسى
- لا توجد وظيفة تناسب خبراتى وقدراتى ومهاراتى
- لن أرقى مستقبلا لعدم وجود وظيفة أعلى للترقية
- ( أسباب أخرى ) اذكرها من فضلك

س ١٩ : ضع علامة ✓ على العبارة التى توافقنا عليها ، وضع علامة × على العبارة التى لا توافقنا عليها ·

| | نعـم | لا |
|---|---|---|
| ١ـ أنا راض تماما عن النتائج التى تتحقق | | |
| ٢ ـ توجد فرصة لتحسين الاداء | | |
| ٣ ـ توجد فرص لتطوير المديرين | | |
| ٤ ـ الموارد المـادية والبشرية التى لدينـا لا تستخدم أحسن استخدام | | |
| ٥ ـ لدى المنظمة التى أعمل بها أهـداف محددة واضحة قابلة للقياس | | |
| ٦ ـ لدى الادارة التى أعمل بها أهداف محددة واضحا قابلة للقياس | | |
| ٧ ـ تحوى أهداف المنظمة / الادارة ـ الابعـاد التالية : | | |
| * حجم النشاط أو معدل الدوران | | |
| * الكفاءة الانتاجية | | |
| * التكاليف | | |
| * الجودة | | |
| * الابتكار | | |

* معدلات أداء للقوى العاملة

٨ ـ لقد أسهم المرؤوسون بشكل حقيقى فى صياغة هذه الأهداف

٩ ـ اشعر بأن المرؤوسين ملتزمون بتحقيق الأهداف

١٠ ـ أسهم كل مدير بشكل حقيقى فى كتابة بطاقة الوصف الخاصة بوظيفته

١١ ـ بطاقات التوصيف الحالية لا تستخدم كأداة ادارية فى كافة مسائل شئون التوظيف

١٢ ـ كل مدير بالمنظمة التى أعمل بها يعرف بوضوح مجالات النتائج التى يحققها

١٣ ـ كل مدير بالمنظمة التى أعمل بها يعرف بوضوح المعلومات الواجب ورودها اليه لقياس تقدم سير العمل

١٤ ـ كل مدير بالمنظمة التى أعمل بها يعرف بوضوح حدود السلطات التى يجب الا يتخطاها

١٥ ـ من الأفضل استبدال بطاقة الوصف الحالية لوظائف الادارة العليا ببطاقة فعاية للوظيفة توضح مجالات النتائج المتوقعة من منصبه والشروط الخاصة التى تتعلق بالمهارات والقدرات التى يقتضى أن تتوفر فى شغل هذا المنصب والمعلومات اللازم ورودها لشاغل تلك الوظائف وتوقيتها

١٦ ـ اذا لم يكن للوظيفة هدف من وجودها فلا مبرر لها فى الهيكل التنظيمى

نعم لا

١٧ ـ تعود المديرون الحاليون على التفكير فى الأنشطة التى يقومون بها بدلا من النتائج المتوقعة من تلك الأنشطة

١٨ ـ لدى رغبة قوية فى ممارسة ادارة الأعمال بالأهداف والنتائج والتدريب على ذلك تدريبا عمليا

١٩ ـ لا يوجد تعاون حقيقى بين ادارة شئون الأفراد وادارة التنظيم والادارة

٢٠ ـ من الافضل دمج اختصاصات ادارة الأفراد وادارة التنظيم والادارة فى قطاع واحد يتبع رئيس الجهة مباشرة

٢١ ـ بعد تسكين العاملين على الوظائف المعتمدة أمكن وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب

س ٢٠ : توجد فرص عديدة لتطوير بطاقة وصف الوظيفة ، فمن واقع خبرتك حدد ما هى مجالات هذا التطوير فى كل من :

**أولا : فى شكل مضمون بطاقة الوصف**

**١ ـ مسمى الوظيفة :**

( اذكر مقترحاتك باعتبارك خبيرا للتنظيم والادارة )

ـــ
ـــ
ـــ
ـــ

**٢ ـ الوصف العام للوظيفة :**

ـــ
ـــ
ـــ
ـــ

**٣ ـ الواجبات والمسئوليات :**

ـــ
ـــ
ـــ
ـــ

**٤ ـ التأهيل العلمى :**

ـــ
ـــ
ـــ
ـــ

**٥ ـ المدد البينية اللازمة للترقية :**

ـــ
ـــ
ـــ
ـــ

**٦ ـ اشتراطات اخرى لشغل الوظائف :**

ـــ
ـــ
ـــ
ـــ

**ثانيا :** من حيث استخدامات بطاقة الوصف

*حدد الاستخدامات التى ترى اضافتها الى الاستخدامات الحالية .

( تمت بحمد الله )

## قائمة استقصاء رقم ( ٢ )

## التقييم الذاتى لنظام الترتيب باستطلاع رأى القائمين على تنفيذ النظام وحدات التوزيع

### مديرو وأعضاء وحدات التنظيم والادارة

### ملحق رقم ( ٦ )

س ١ : وصف الوظائف يتم بعدة طرق ، حدد الطريقة التى اتبعت فى منظمتك من هذه الطرق :

- استخدام نموذج استقصاء لوصف الوظائف
- اعداد الوصف مكتبيـــا
- عقد لقاءات ومقابلات مع العاملين
- تم استخدام بطاقات وصف سابقة وتم تحسينها
- لا أعلم الطريقة التى اتبعت فى الوصف

س٢ : يشترك فى وصف الوظائف عدد من المتخصصين والفنيين فما هى الجهات التى اشتركت فى اعداد بطاقات الوصف من هذه الجهات :

- وحـــدة التنظيم والادارة
- ضباط اتصال من الأقسام الفنية المختلفة
- لجنـــة خاصـــة بالتوصيف
- الجهاز المركزى للتنظيم والادارة
- مكتب خارجى ٠

س ٣ : تشتمل الواجبات والمسئوليات فى بطـــاقة وصف الوظيفة على عدة عناصر ٠

فما هى العناصر التى تضمنتها بطاقات وصف الوظائف بمنظمتك من هذه العناصر :

- اجـــراءات العمـــل
- الأدوات والعدد التى يستخدمها العامل
- ظـــروف العمل
- السلطـــات
- المســـئوليات ٠

(*) ملحوظة : السؤال رقم ١٦ ، ١٧ بهذه القائمة هما نفس السؤالين رقما ١٩ ، ٢٠ بالقائمة الأولى على الترتيب ٠

- موقع الوظيفة فى الهيكل التنظيمى
- علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى الأعلى
- علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى الأدنى
- علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى فى ذات المستوى
- الهدف من الوظيفة كما ونوعا
- الاختصاصات العـــامة
- المؤهل الدراسى
- الخبرة العملية الكلية
- الخبرة البينيـــة
- المهـــارات والقـــدرات
- الصـــفات الشخصية
- المعـــارف النظرية

س ٤ : تتضمن اشتراطات شـــغل الوظائف عدة عناصر ، رتب هذه العناصر حسب أهميتها فى شروط شغل الوظائف ( ضع رقم ١ أمام الأكثر أهمية ، ثم رقم (٢) أمام الأقل أهمية ٠٠٠ )

- المؤهـــل الدراسى
- الاستعداد الشخصى والمهارات والقدرات
- مدة الخبرة العملية المطلوبة
- المعـــارف النظرية
- الصفات الجسمانية ٠
- عنـــاصر أخـــرى ( اذكرها )

س ٥ : ما رأيك فى مستوى انجاز عناصر بطاقات الوصف فى وحدتك فى ضـــوء قواعد وأحكام نظام جيد الترتيب الموضوعى للوظائف حسبما عرفت ذلك من واقع خبرتك ؟

س ٦ : وظائف أخصائى تنظيم وادارة تتطلب مؤهلات دراسية مختلفة ، حدد المؤهلات التى وردت ببطاقات وصف هذه الوظائف بمنظمتك من بين هذه المؤهلات :

- بكالوريوس تجـــارة
- بكالوريوس تجارة شعبة ادارة أعمال
- مؤهل عال مناســـب

| العناصر/المستوى | محددة بدقة | مناسبة الى حد كبير | مناسبة الى حد ما | لا اعرف | غير مناسبة |
|---|---|---|---|---|---|
| مطالب التاهيل العلمي | | | | | |
| الخبرة البينية | | | | | |
| الواجبات والمسئوليات | | | | | |
| الوصف العام | | | | | |
| مسميات الوظائف | | | | | |
| القدرات | | | | | |
| المهارات الشخصية | | | | | |
| السلطات | | | | | |
| المسئوليات | | | | | |

— ليسانس حقوق

— أخرى ( ما هى ؟ )

س ٧ : هل ترى أن الخبرة العملية بمؤهل متوسط بديل عن المؤهل الدراسى العالى لشغل بعض الوظائف التخصصية ؟

أوافق	لا أعرف	لا أوافق

س ٨ : اذا كانت اجابتك على السؤال السابق موافق فما هى المجموعات الوظيفية النوعية التى يمكن أن تتضمن بدائل للتأهيل العلمى ؟

التنمية الادارية

التمويل والمحاسبة

الاعلام

الفنون

الهندسة

أخرى ( اذكرها )

س ٩ : يمكن تحديد المؤهلات العلمية اللازمة لشغل وظائف المجموعة النوعية للتمويل والمحاسبة بعدة بدائل من ذات المستوى العلمى ( حدد العبارات التى تتفق ونظام ترتيب الوظائف الموضوعى من واقع خبرتك من هذه العبارات التى تتضمنها مطالب التأهيل ببطاقات وصف هذه المجموعة :

بكالوريوس تجارة

بكالوريوس تجارة ( شعبة محاسبة )

مؤهل عال مناسب

مؤهل عال مناسب + دبلوم دراسات عليا فى مجال العمل

س ١٠ : يمكن تحديد المؤهلات العلمية اللازمة لشغل وظائف أخصائى شئون الأفراد بعدة بدائل من ذات المستوى العلمى ، حدد العبارة التى تتفق ونظام ترتيب الوظائف الموضوعى من واقع خبرتك .

— بكالوريوس تجارة ( شعبة ادارة أعمال )

— بكالوريوس تجارة

— مؤهل عال مناسب

— مؤهل عال مناسب + دبلوم دراسات عليا فى مجال العمل

س ١١ : تتمثل أوجه الاستفادة من بطاقات وصف الوظائف فى عدة استخدامات تنظيمية ووظيفية .

حدد مدى الاستفادة الفعلية من بطاقات الوصف التى لدى منظمتك فى أوجه الاستخدامات الوظيفية التالية ( وضع علامة أمام درجة الاستفادة الملائمة ) .

| درجة الاستفادة<br>الاستخدامات | كبيرة جدا | كبيرة | متوسطة | ضعيفة |
|---|---|---|---|---|
| التطوير التنظيمى | | | | |
| تبسيط الاجراءات | | | | |
| تحسين طرق العمل | | | | |
| تصميم تقارير الكفاية | | | | |
| تصميم الدورة المستندية | | | | |
| تصميم برامج التدريب | | | | |
| تصميم<br>برامج الاعلان عن وظائف | | | | |
| تحديد نوعية<br>الاحتياجات من القوى العاملة | | | | |
| معدلات الأداء | | | | |
| الاختبار والتعيين | | | | |

س ١٢ : تقييم الوظـــائف يتم بالنظر لعدة عوامل من بين هذه العوامل. حدد العوامل التى تراها من واقع خبرتك تدخل فى تقييم الوظائف.

- مستويات صعوبة الأعمال من واقع واجباتها ومسئولياتهــا الفعليـــة
- الخبرة الشخصية لشاغل الوظيفة
- المؤهلات الدراسية التى يحصل عليها العامل
- حجم العمل ونوعيته من تعقد أو بساطة فى الانجاز
- علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى فى المنظمة
- الوظائف المتشابهة فى المنظمات الأخرى المتماثلة
- مستوى أداء العامل الشخصى من مهارات أو قدرات خاصة له
- أخـــرى ( اذكرها )

س ١٣ : توجد طريقتان لتقييم الوظائف بشكل وصفى كمى .. فما هى الطريقة التى اتبعت بمنظمتك لتقييم وظائفها ؟

- طريقـــة الراتب
- طريقـــة التدريج

س ١٤ : توجد أسس عديدة يتم مراعاتها عند تقييم الوظائف فى احدى درجات وظائف الادارة العليا ، فمن بين هذه الأسس حدد الأسس التى اتبعتها منظمتك فى تقييم وظائف الادارة العليا الحالية بمنظمتك ( ضع رقم ١ أمام الأساس ذى الأهمية القصوى ثم تدرج فى ذكر الأسس الأخرى بوضع ٢ ، ٤ .. وهكذا حسب أهمية الأساس الذى يتم ذكره ) .

س ١٥ : ما هى فى تصورك العناصر التى يجب أن يتم التركيز عليهــا ببطاقة وصف الوظيفة من تلك العناصر ؟

- الاجراءات والواجبات التى تتطلبها مباشرة مسئوليات الوظيفة
- المسئوليات بصفة محددة
- السلطـات
- أهداف الوظيفـــة

- النتائج المتوقعة من الوظيفة
- المؤهـــلات اللازمة لشغل الوظيفة
- الخبرة العملية التي تحتاجها مسئوليات الوظيفة
- المهـــارات والقدرات الشخصية

س ١٦ : لنظـــام ترتيب الوظائف فوائد واســـتخدامات كثـــيرة لترشيد وظائف ادارة الأفراد حدد درجة الاستفادة من هذه الاستخدامات

| الاستخدامات / درجة الاستفادة | كبيرة جدا | الى حد ما | لا توجد |
|---|---|---|---|
| ترشيد قرارات الاختبار والتعيين | | | |
| ترشيد قرارات الترقية لوظيفة اعلى | | | |
| تخطيط برامج التدريب | | | |
| تخطيط القوى العاملة | | | |
| تنميط مسميات الوظائف على مستوى الدولة | | | |
| تحديد المقررات الوظيفية | | | |
| تبسيط الاجراءات | | | |
| اعداد موازنة وظائف معبرة | | | |

س ١٧ : هل ترى ضرورة ادراج عناصر الفروق الفردية بين البشر مثل الدقة ، غزارة المعلومات ، المظهر الحسن .... ضمن عناصر اشتراطات شغل الوظائف التى تتطلب ذلك ؟

نعم　　　　لا أعرف　　　　لا

# المراجع والدوريات

**اولا : المراجـــع العربيـــة :**

ـ الكتب العلميـة

**١ ـ الأستاذ / ابراهيم مدكور ومريت غالى :**

الادارة الحكومية ، القاهرة ، دار الفصول للنشر ، ١٩٤٣ م .

**٢ ـ الدكتور / احمد سيد مصطفى :**

ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ١٩٨٤ .

**٣ ـ الدكتور / حســـين حمـــادى :**

ادارة النظم الطريق للقرن العشرين ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ١٩٧٧ .

**٤ ـ الدكتور / زكى محمـــود هاشـــم :**

الاتجاهات الحديثة فى ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية ، القاهرة ، دار المعارف المصرية ١٩٧٢ م .

**٥ ـ الدكتور / زكى محمود هاشم :**

الاتجاهات الحديثة فى ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ١٩٧٦ م .

**٦ ـ الدكتور / سيد محمود الهـــوارى :**

الادارة ، الأصول والأسس العلمية القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٧٠ م .

**٧ ـ الدكتور / سيد محمود الهوارى :**

الادارة بالأهداف والنتائج ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٧٦ م .

٨ ـ الدكتور / صـــلاح السيــــد :

الادارة بالأهداف دليل المديرين نحو فعالية النتائج ، القاهرة ، دار العالم العربي للطباعة ١٩٧٨ م ٠

٩ ـ الدكتور / صلاح السيد :

الادارة بالأهداف ـ مدخل كلي للادارة ، القاهرة ، قسم النشر بالجامعة الامريكية ، ١٩٧٩ م ٠

١٠ ـ الدكتور / صـــلاح الشـــنواني :

التنظيم والادارة في قطاع الأعمال القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٦٦ م ٠

١١ ـ الدكتور / عاطــف محمد عبيــد :

ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية ، القاهرة ، هيئة المطابع الأميرية ، ١٩٧١ م ٠

١٢ ـ الأستاذ / عـادل يحيى نافــع :

نظم ترتيب الوظائف ، القاهرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٨٠ م ٠

١٣ ـ الدكتور / عبد الحميد بهجت فايد :

أصول الادارة والتنظيم ، القاهرة ، مطبعة عابدين ، ١٩٨٢ م ٠

١٤ ـ الأستاذ / عبـد الرحمن الرافعــي :

عصر اسماعيل ، القاهرة ، مكتبة النهضـة المصرية ، الجـزء الأول ١٩٤٨ م ٠

١٥ ـ الدكتور / علي عبـد الوهـــاب :

ادارة الأفـراد ـ منهـج تحليلي ، القـاهرة ، مكتبـة عين شمس ، ١٩٧٥ م ٠

١٦ ـ الدكتور / علي محمـــد السلمـــي :

تطور الفكر التنظيمي ، القاهرة ، مكتبة غريب ٠

١٧ ـ الدكتور / علي محمـــد السلمـــي :

ادارة الأفراد لرفـع الكفاية الانتاجيـة القـاهرة ، دار المعارف ، ١٩٧٠ م ٠

١٨ ـ الدكتور / فتحــى محمــد عــلى :
الاحصاء فى اتخاذ القرارات التجارية ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ١٩٦٤ .
١٩ ـ الدكتور / محمـــد فـؤاد مهنـا :
سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها فى ضوء علم التنظيم ، القاهرة ، دار المعارف ١٩٦٧ م .
٢٠ ـ الدكتور / محمــد محمــد ابراهيم :
ادارة الأفراد وأسس ترشيد استخدام الموارد البشرية ـ التجربـة المصرية القاهرة ، مطبعة الجامعات للطبع والنشر ، ١٩٧٦ م .
٢١ ـ الدكتور / محمد محمد ابراهيم :
ادارة الأفراد ، رؤية من البيئة المصرية القاهرة ، دار النهضة العربية ٨٦/١٩٨٧ .
٢٢ ـ الدكتور / منصــور فهمـــى :
ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٣ م .
٢٣ ـ الدكتور / محمد يسرى قنصـــوه :
والدكتور / احمــد رشيـــد :
التنظيم الادارى وتحليل النظم ، القاهرة ، دار النهضة العربيـــة ١٩٧٢ م .
★ الرســائل العلميـــة :
١ ـ الدكتور / حمدى امين عبد الهـادى :
نظرية الكفاية فى الوظيفة العامة رسالة دكتوراة ، القاهرة ، دار الفكر العربى ١٩٦٦ م .
٢ ـ الدكتور / زكى محمـود هاشــم :
ترتيب الوظائف العامة فى الجمهورية العربية المتحدة مع دراسـة مقارنة فى بعض الدول القاهرة رسالة ماجستير ١٩٦٤ م .
★ البحــوث والمؤتمرات العلميـــة :
١ ـ الدكتور / ابراهيم حلمى عبد الرحمن :
والدكتور / لوثـــر جوليـــك :
تقرير تنظيم الادارة الحكومية مقدم الى اللجنة المركزية لتنظيم الادارة الحكومية فى الجمهورية العربية المتحدة ، القاهرة ، ١٩٦٢ م .

٣ ـ الدكتور / حمدى أمين عبـد الهـادى :
نظم الخدمة المدنية بالدول العربية المنظمة العربية للعلوم الادارية ، القاهرة ، ١٩٧٨ م ٠

٣ ـ الدكتور / زكى محمـــود هاشــم :
ارشادات فى نظـام ترتيب الوظائف ، القاهرة ، الجهـاز المركزى للتنظيم والادارة ١٩٦٤ م ٠

٤ ـ الدكتور / زكى محمود هاشم :
طرق تقييم الوظائف ، القاهرة ، الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ١٩٦٤ م ٠

٥ ـ الدكتور / زكى محمود هاشم :
مدخل التطوير التنظيمى ، مجلة الادارة ، القاهرة ، اتحاد جمعيات التنمية الادارية ، العدد الثانى ـ ١٩٨٣ ٠

٦ ـ السيدة / سهير محمد السيد عبد الله :
بحث ترتيب وظائف الحكم المحلى ، القاهرة ، الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ـ بحث مقدم للدورة التأهيل لشغل وظائف مديرى العموم ، ١٩٨٧ م ٠

٧ ـ الدكتور / صديق محمد عفيفـــى :
بحث تخطيط القوى العاملة فى مصر ـ المرحلة الأولى ، القاهرة ، الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ١٩٨٣ م ٠

٨ ـ الدكتور / صـــلاح السيـــد :
مستقبل الادارة بالأهداف فى مصر ، مجلة الادارة ، القـاهرة ، اتحاد جمعيات التنمية الادارية العدد الثانى ١٩٧٩ م ٠

٩ ـ الأستاذ / على زين الدين البيلاوى :
الاطار العام لمشاكل الخدمة المدنية بالدولة وأساليب حلها طبقـــا لنصوص القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ، القاهرة ، مجلة التنميـة الادارية عدد أكتوبر ١٩٧٨ م ٠

١٠ ـ الدكتور / على محمد عبد الوهاب :
الادارة بالأهداف فى مصر ، القاهرة ، المنظمة العربية للعلوم الادارية مايو ١٩٧٧ م ٠

١١ ـ الأستاذ / فتحـــى ذيتـــون :
توصيف وتقييم الوظائف ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ١٩٧٨ م ٠

**١٢ ـ الدكتور / محمد الطيب عبد اللطيف :**

تطور مفهوم الوظيفة فى مائة عام ، القاهرة ، مجلة التنمية الادارية ، أبريل ١٩٨٢ م ٠

**١٣ ـ الأستاذ / محمد حمدى ابراهيم :**

التوظف الحكومى وتطور مشكلاته ، القاهرة ، مجلة العلوم الادارية ، ديسمبر ١٩٦٢ م ٠

**١٤ ـ الدكتور / محمد عصـــام المصرى :**

الادارة بالأهداف والنتائج لتحسين الاداء التسويقى فى منشـــآت الانتاج الصناعى ، القاهرة ، مجلة الادارة ، اتحاد الجمعيات للتنمية الادارية أكتوبر ١٩٨٣ م ٠

**١٥ ـ الدكتور / محمد محمد ابراهيم :**

بحث تقييم أداء العاملين فى وحدات الجهاز الحكومى ، القاهرة ، كلية التجارة بأسيوط ١٩٨٠ م ٠

**١٦ ـ الدكتور / متولى السيد المتولى :**

تطور الفكر التنظيمى وفاعليـة الادارة ، سلسلة العـلوم الادارية ١٩٨٦ م ٠

**١٧ ـ الدكتور / محيى الدين الأزهـــرى :**

تأثير الادارة بالأهداف على الوظائف والانماط الادارية ، القاهرة ، المجلة العربية للادارة ، أبريل ١٩٧٩ م ٠

**١٨ ـ الأستاذ / يحيى ريـــاض ســلام :**

تجربة تقييم الوظائف فى أجهزة الخدمة الميدنية فى القطاع العام فى ج٠م٠ع٠ ، القـاهرة ، المؤتمر العربى الثـــالث للعـــلوم الادارية ١٩٦٥ م ٠

**١٩ ـ الجهاز المركزى للتنظيم والادارة :**

نظام الأجور فى فرنسا ، القاهرة ، الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، ترجمة غير منشورة ١٩٨٦ م ٠

٢٠ ـ الدليل الادارى لمعالجة بعض المشكلات التنظيمية بالوحدات المختلفة القاهرة ، الجهاز المركزى للتنظيم والادارة يناير ١٩٨٨ م ٠

٢١ ـ الوظائف القيادية ومطالب تأهيلها القاهرة ، الجهاز المركزى للتنظيم والادارة مجلة التنمية الادارية عدد أكتوبر ١٩٨٥ م ٠

٢٢ ـ الأستاذ / مصطفى كميل ابو حديد :

أثر حصول العامل على مؤهل عال أثناء الخدمة على تحديد مركزه الوظيفى ، دراسة مقدمة لبرامج القادة الاداريين بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، فبراير ١٩٨٩ م ٠

★ القوانين والقرارات واللوائح والتقارير السنوية :

١ ـ القانون ٢١٠ لسنة ١٩٥١ م بنظام الموظفين بالدولة ٠

٢ ـ القانون ٤٦ لسنة ١٩٦٤ بنظام العاملين المدنيين بالدولة ٠

٣ ـ القانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ م بنظام العاملين المدنيين بالدولة ٠

٤ ـ القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ م بنظام العاملين المدنيين بالدولة وتعديلاته ٠

٥ ـ اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة ٠

٦ ـ قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ٢ لسنة ١٩٦٥ م بشأن معايير ترتيب الوظائف ٠

٧ ـ قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٤ لسنة ١٩٧٦م بشأن معايير ترتيب الوظائف ٠

٨ ـ قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ م بشأن المعايير اللازمة لترتيب وظائف العاملين المدنيين بالدولة والاحكام التى يقتضيها تنفيذه وتعديلاته ٠

٩ ـ التقرير السنوى لديوان الموظفين عام ١٩٥٨/٥٧ ، القاهرة ، المطبعة الأميرية ٠

١٠ ـ تقارير وانجازات الجهاز المركزى للتنظيم والادارة منذ عام ١٩٧٦ م وحتى عام ١٩٨٦ م ٠

١١ ـ تقرير رئيس لجنة القوى العاملة الى مجلس الشعب ، مطبعة مجلس الشعب فى ١٩٧٨/٥/٧ ٠

١٢ ـ الموازنة العامة للدولة للعام المالى ١٩٨٣/٨٢ م

**مذكرات صادرة من الجهاز المركزى للتنظيم والادارة « غير منشـــورة » :**

١ ـ كتاب دورى رقم (١) لسنة ١٩٦٤ فى شأن طريقة وصف الوظائف فى الأجهزة الحكومية « منشور » .

٢ ـ مذكرة فى العمليات المتعاقبة التى نص عليهـا القـانون رقم ٤٦ لسـنة ١٩٦٤ م بنظـام العاملين المدنيين بالدولة لاتمـام ترتيب الوظائف .

٣ ـ مذكرة فى مفهوم ترتيب الوظائف واهميته .

٤ ـ مذكرة فى تطور نظـام الترتيب فى الجمهورية العربيـة المتحدة « ق ٢١٠ لسنة ١٩٥١ الى ٦٥/٦٦ » .

٥ ـ فوائد واستخدامات ترتيب الوظائف .

٦ ـ أسس تقييم وترتيب الوظائف الموضوعى .

٧ ـ التنظيم وترتيب الوظائف .

٨ ـ العمليات الرئيسية فى نظام ترتيب الوظائف .

٩ ـ مراحل نظام ترتيب الوظائف ( جمع حقائق ـ وصف الوظائف ـ تحليل الوظائف ) .

١٠ ـ طرق تقييم الوظائف .

١١ ـ انشاء نظام ترتيب الوظائف فى القطاع الحكومى .

١٢ ـ انشاء نظام الترتيب فى القطاع العام .

١٣ ـ تنفيذ نظام الترتيب .

١٤ ـ تسوية حالات العاملين ، الشكاوى والتظلمات ، فترة الانتقال .

١٥ ـ متابعة نظام الترتيب .

١٦ ـ الموقف بالنسبة لانشاء نظام ترتيب الوظائف فى القطاع الحكومى .

١٧ ـ نظام ترتيب الوظائف فى الدول المختلفة .

١٨ ـ تحليـــل الوظائف لتحقيق أغـراض الترتيب « الأستاذ / نصيف اسطفانوس » .

١٩ ـ دور توصيف الوظائف فى فهم عيوب التنظيم الادارى .

٢٠ ـ تقويم الوظائف والغرض منه ـ طرق تقويم الوظائف ـ الأستاذ / نصيف اسطفانوس ١٩٦٤ م .

٢١ ـ مشكلات توصيف وتقييم الوظائف ووسائل معالجتها ، الأستاذ / فتحي ذيتون .

المنظمة العربية للعلوم الادارية دراسة مقدمة فى الدورة التدريبية ١٩٧٨ م ٠

٢٢ ـ خطة الاصلاح الوظيفى ، مذكرة الادارة المركزية لترتيب الوظائف بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة ٠

٢٣ ـ ترتيب وظائف المحافظات مذكرة للجهاز المركزى للتنظيم والادارة ١٩٧٩ ٠

## المراجـــع باللغـــة الانجليزية

★ الكتب العلميـــة :


1.. Drucke, *"The Practice of Management"*, Harber & Brothers N.Y., 1954.
2. Humble, J. *"How To Manage by Objectives"*. N.Y., A.M.A. 1973.
3. Humble, J. *"Management by Objectives"*, London, McGraw Hill 1979.
4. Koontz, Harold *"Apprasing Managers as Managers"*, American Manogement Association, 1972.
5. Lanham, E., *"Job Evaluation"* McGraw Hill. New York, 1955.
6. Littlfield, Patton and Self, *"Job Evaluation Texa and Cases"*. Irwin, New York, 1964.
7. McGregor, D., *"The Human Side of Enterprise"* N.Y., CcGraw Hill, 1960.
8. Morrisey, *"Management by Objectives and Results"* Massachusettes, Addison, Wesley Publishing.
9. McSher, Kingsley and Stahl, *"Public Personnel Administration"* 3rd. Ed., Harper and Broth., N.Y. 1955.
10. Odiorne George, *"Management by Objectives"* London, Pittman.
11. Otis and Leukart, *"Job Evaluation"*, *A Basis for Round Wage Administration*, Prentice Hall; 1954.
12. Raia, Antony *"Management by Objectivesr* Broghton, Scott Foresman and Co., 1947.
13. Reddin, *"Effective Manogement by Objectives"* McGraw Hill Book Co., 1971..
14. Steers, Richard And L. Proter, *"The Role of Tesk Goal Attributes In Employee Performance*. Psychological Bulletin, 1974.

15. Ross, Joel E. *"Managing Productivity"* Virginia Reston Publishing Co., Inc., 1977.
16. Saltonstall, R., *"Human Relations in Administration"*, New York, McGraw Hill Book Co., 1959.

ومصـــادر أخرى :

1. Dent. Jemes, K. *"Organizational Corrolates of Goels of Business Management"*, Personnel Psychology. 1959.
2. Waldo, Dwight *"Ideas and Issues in Public Administration"* McGrow Hill Book Co., N.Y., 1955.
3. Georgopoulos, Ball S.. and Mann, Floyd G., *Tre Community* General Hospital, New York, N.Y. MacMillan, 1972.
4. Yuchlan, Ephriam and Seashore Stanley, E., *"System Resource Approach To Organization Effectiveness,* American Sociological Review, 1967.



★ دراســات منشــورة :

1. *Instruction for the* Foctor *Evaluation System,* United States Office of Personnel Management, 1983.
2. *Job Grading for Trade and Labor Organization.* U.S. Civil Service Commission, Part I, 1968 FPM. Supplement 512-1.
3. Sinker, A. P. *'Report on the Personnel Question of The Egyptian Civil Service,* Cairo : Ministry of Finance; Government Press. 1951.
4. *Guide to Training and Development Services* U.S. Office of Personnel Management, U.S. Government Printing Office, 1982.

## قائمة الجداول

## قائمـــة الأشـكال

## المرفقـــات

# الفهرس

صفحة

## البـــاب الخـــامس



مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب

رقم الايداع بدار الكتب ١٩٧٧ / ١٩٩٢

ISBN — 977 — 01 — 2973 — 9

يتناول هذا الكتاب موضوعا هاما فى مجال إدارة الأفراد يختص بنظرية ترتيب الوظائف العامة فى القطاع الحكومى لجمهورية مصر العربية .

لقد تناولنا نظم ترتيب الوظائف من حيث المفاهيم والاسس والاستخدامات مع التركيز على النظام الموضوعى فى ترتيب الوظائف والقائم على مبدأ الوظيفة وكذلك فقد شرحنا تطور تجربة تنفيذ نظام ترتيب الوظائف بالقطاع الحكومى منذ عام ١٩٦٤ وحتى الآن من خلال حصر شامل لكل الجهود العلمية والعملية التى بذلت فى هذا المضمار والمشكلات التى واجهت النظم الفلسفية والتشريعية والبيئية والفنية

كما عرضنا مدخلا علميا لتطوير وإصلاح نظام الترتيب من خلال منهج الإدارة بالأهداف والنتائج باعتباره منهجا للتفكير وأسلوبا للإدارة والتطوير .

١٠٠٠ قرش

مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب